



# Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020

Eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension  
sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck (LGBTIQ\*)



Berner Fachhochschule  
Wirtschaft



Swiss  
**LGBTI**  
Label

## Impressum

1. Auflage, Januar 2021

Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020 – eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck (LGBTIQ\*)

Konzept und Realisierung: Prof. Dr. Andrea Gurtner

Inhalt und Texte: Lena Scheidegger und Linda Rhyn

Gestaltung und Realisation: Etage Est GmbH – Visuelle Kommunikation, Bern

Titelbild: iStock

Nutzungsrechte: Alle veröffentlichten Daten und Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Die Reproduktion, ganz oder in Auszügen, durch Nachdruck oder andere Vervielfältigungsverfahren bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Berner Fachhochschule. Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten. Abdruckanfragen richten Sie bitte an die Berner Fachhochschule.

Herausgeben von: Prof. Dr. Andrea Gurtner, Berner Fachhochschule, Wirtschaft, Institut New Work, Brückenstrasse 73, 3005 Bern, T direkt +41 31 848 34 60, T Zentrale +41 31 848 34 00, [andrea.gurtner@bfh.ch](mailto:andrea.gurtner@bfh.ch), [wirtschaft.bfh.ch](http://wirtschaft.bfh.ch)

# Management Summary

3

Diversity and Inklusion Management steht für den strategischen Umgang mit der Vielfalt und Heterogenität von Mitarbeitenden. Ein ganzheitliches Diversity and Inclusion Management, das neben Alter, Geschlecht, Nationalität, kulturelle und soziale Herkunft, Hautfarbe, oder geistige und körperliche Fähigkeiten auch die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck umfasst, wird zunehmend als Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt anerkannt.

Die Berücksichtigung der Vielfaltsdimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck signalisiert eine hohe Wertschätzung von individueller Vielfalt und wirkt als Katalysator innerhalb eines starken Diversity and Inclusion Managements. Eine offene und inklusive Organisationskultur ermöglicht Mitarbeitenden Sinn und Erfüllung in Ihrer Arbeit zu finden und ihr volles Potential einzubringen.

Bei der ersten Befragung zum Thema Diversity and Inclusion im Jahr 2017 zeigt sich, dass die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck bei Schweizer Unternehmen eine eher selten betrachtete Vielfaltsdimension darstellt.

Wie steht es also im Jahr 2020 um das Diversity and Inclusion Management und im speziellen um die Inklusion von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans\* und intergeschlechtlichen Menschen bei Schweizer Arbeitgebenden?

Im Frühjahr 2020 wurden zum zweiten Mal die 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen, alle Kantonsverwaltungen, die Bundesverwaltung sowie Fachhochschulen und Universitäten für die Teilnahme an der Diversity and Inclusion Befragung kontaktiert. Berücksichtigt wurden Unternehmen und Organisationen mit mehr als 200 Mitarbeitenden und Sitz in der Deutschschweiz oder der Romanie. Bedingung zur Teilnahme war, dass die Unternehmen und Organisationen über ein Diversity and Inclusion Management verfügen oder zumindest Massnahmen in diesem Bereich implementiert haben.

Der Lockdown aufgrund der Corona-Pandemie fiel mitten in die Befragung. Die HR-Abteilungen waren stark durch deren Bewältigung gefordert. Umso erfreulicher ist es, dass trotzdem 38 Unternehmen und Organisationen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen an der Studie teilgenommen und im Rahmen von standardisierten telefonischen Interviews detaillierte Fragen zu ihrem Diversity and Inclusion Management beantwortet haben.

Die vorliegende Studie stellt Resultate zum Diversity and Inclusion Management in der Schweiz mit Fokus auf die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck vor und formuliert Vorschläge für eine nachhaltige Verankerung dieser Dimension in der Unternehmenspraxis im Rahmen eines systematischen von Diversity and Inclusion Managements.

In der Schweiz ist auch in grossen Unternehmen und Organisationen Diversity and Inclusion Management (noch?) nicht selbstverständlich. Das zeigt sich einerseits in der Schwierigkeit, entsprechende Organisationen für Befragungen zu gewinnen, andererseits auch dadurch, dass die befragten Organisationen sehr unterschiedliche Begriffe verwenden. Entsprechend vielfältig sind auch die jeweiligen Konzepte und Massnahmen. Während rund zwei Drittel der befragten Unternehmen und Organisationen ein abgestimmtes Gesamtkonzept entwickelt haben, sind andere erst auf dem Weg dazu oder verstehen Inklusion als implizit in ihrer Unternehmenskultur verankert. «Keinen Unterschied zwischen einzelnen Gruppen zu machen» birgt allerdings die Gefahr, spezifische Benachteiligungen oder Bedürfnisse einzelner Gruppen oder Menschen nicht zu erkennen. Wo Massnahmen implementiert werden, sind die am häufigsten berücksichtigten Diversity-Dimensionen Geschlecht, Behinderung und Alter. Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität werden von 24 der 38 befragten Organisationen explizit berücksichtigt. Diese Organisationen verfügen eher über ein professionelles Diversity and Inclusion Management und gehen auch eher davon aus, dass Unternehmen mit entsprechenden Konzepten und Massnahmen wirtschaftlich erfolgreicher sind.

# Inhaltsverzeichnis

4	3	<b>Management Summary</b>
	5	<b>Vorwort</b>
	6	<b>Begrifflichkeiten</b>
	8	<b>Die Studie Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020</b>
	12	<b>Resultate</b>
	12	Welche Begriffe werden von den befragten Organisationen für das Diversity and Inclusion Management verwendet?
	13	Wie gehen die Unternehmen mit der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden um?
	13	Welche Dimensionen des Diversity and Inclusion Managements werden aktuell in den Organisationen berücksichtigt?
	15	Wie ist das Diversity and Inclusion Management in der Organisation verankert?
	17	In welcher Form kommen Diversity and Inclusion Instrumente zum Einsatz?
	19	Welche Relevanz hat Diversity and Inclusion Management für die befragten Organisationen?
	21	Welche Bedeutung weisen die befragten Organisationen der Kerndimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität zu?
	14	Bern – Stadt der Beteiligung und der Vielfalt
	16	L'égalité est une des priorités de l'Université de Genève
	20	Luzerner Kantonalbank AG – führend, persönlich, solide Diversität leben!
	27	Diversity-Board setzt sich für Vielfalt in der SRG ein
	29	Der Unterschied ist: Wir machen keinen. Die Swiss Diversity Initiative bei Schindler
	31	<b>Schlussfolgerung</b>
	32	<b>Vorschläge von konkreten Massnahmen</b>
	35	<b>Literatur</b>
	35	<b>Institut New Work, Berner Fachhochschule, Wirtschaft</b>
	36	<b>Interviewte Unternehmen</b>

# Vorwort

5

Gerne präsentieren wir Ihnen die Ergebnisse der zweiten empirischen Studie zum Stand des Diversity and Inclusion Managements in der Deutschschweiz und neu auch in der Romandie mit besonderer Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck. Warum legen wir den Fokus auf diese Dimension? In den vergangenen drei Jahren haben auf gesellschaftlicher und politischer Ebene die Inklusion und Sicherung gleicher Rechte von homosexuellen und trans\* Menschen grosse Beachtung gefunden und zu vielfältigen Diskussionen in Öffentlichkeit und Medien geführt. Im Kontext von Digitalisierung und Automatisierung stellen Unternehmen und Organisationen fest, dass einer vielfältigen und innovativen Belegschaft eine Schlüsselrolle zukommt und präsentieren sich über eine wertschätzende, offene und inklusive Unternehmenskultur als attraktive Arbeitgebende. Junge, (hoch-)qualifizierte und -motivierte Arbeitnehmende stellen hohe Ansprüche und achten auf entsprechende Signale von Unternehmen und Organisationen. Die Nachfrage von Unternehmen und Organisationen nach einer Auszeichnung mit den neu lancierten Swiss LGBTI-Label zeigt, dass die positive Signalwirkung, die von inklusiven Massnahmen im Bereich sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck zunehmend Beachtung findet. Im Zeitalter von sozialen Medien und Bewerbungsplattformen zählen bei der Stellensuche allerdings nicht Lippenbekenntnisse, sondern Taten und Erfahrungsberichte.

Wie steht es also drei Jahre nach der ersten Durchführung der Befragung um das Diversity and Inclusion Management und im speziellen um die Inklusion von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans\* und intergeschlechtliche Menschen bei Schweizer Arbeitgebern?

Diese Studie gibt Ihnen darauf Antworten. Eines kann allerdings bereits gesagt werden: Im Vergleich zum Jahr 2017 wird der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck in Schweizer Organisationen mittlerweile mehr Aufmerksamkeit geschenkt.

Mit dem vorliegenden Bericht möchten wir allen befragten Expert\*innen für Diversity and Inclusion für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Studie danken. Sie haben sich die Zeit genommen, um uns einen vertieften Einblick in ihre Unternehmenspraxis zu gewähren. Ihre vielfältigen Antworten und detaillierten Schilderungen ermöglichen nicht nur eine Beschreibung des Status quo, sondern animieren und motivieren hoffentlich auch weitere Organisationen eigene Massnahmen zu implementieren. Ein besonderer Dank gebührt auch denjenigen Unternehmen und Organisationen, die uns ihren Umgang mit der Vielfalt und Heterogenität ihrer Mitarbeitenden in einem eigenen Porträt vorstellen. Danken möchte ich insbesondere Lena Scheidegger. Ohne ihre umsichtige Planung und Durchführung der Interviews, unterstützt durch Linda Rhyn, wäre diese Studie nicht zustande gekommen

Bern, 12. November 2020



**Prof. Dr. Andrea Gurtner**  
Institut New Work der BFH Wirtschaft  
andrea.gurtner@bfh.ch

# Begrifflichkeiten

- 6 Nachfolgend werden die für die Studie relevanten theoretischen Begriffe erläutert. Hierzu wird zuerst auf das übergeordnete Thema Diversität eingegangen, gefolgt von der Erläuterung des Inklusionsbegriffs. Schliesslich wird die im vorliegenden Bericht fokussierte Diversity-Dimension «LGBTIQ\*» beschrieben.

## Diversität

Diversität (engl. Diversity; auch im deutschen Sprachraum wird oft der englische Begriff verwendet) wird auf zahlreiche Arten definiert und umfasst im weitesten Sinne Merkmale von Gruppen wie bspw. Migrationshintergrund, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck, Persönlichkeit, Sprache, Bildung, körperliches Aussehen, Lebensstil usw. (Itam & Bagali 2018). Nach Gardenswartz und Rowe (1996) wird zwischen sichtbaren und unsichtbaren Diversity-Merkmalen unterschieden. Auch sichtbare

Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Behinderung sind keine objektiven Gegebenheiten, sondern kulturelle Konstrukte. Als unsichtbar gelten die Diversity-Merkmale Religion sowie sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck. Neben den sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen kann Diversity in vier Ebenen eingeteilt werden (vgl. Abbildung 1). Die internen Dimensionen werden als sechs Kerndimensionen von Diversity bezeichnet. Im organisationalen Kontext steht Diversity für die Betrachtung der Vielfalt der Mitarbeitenden (Wodrack 2014).

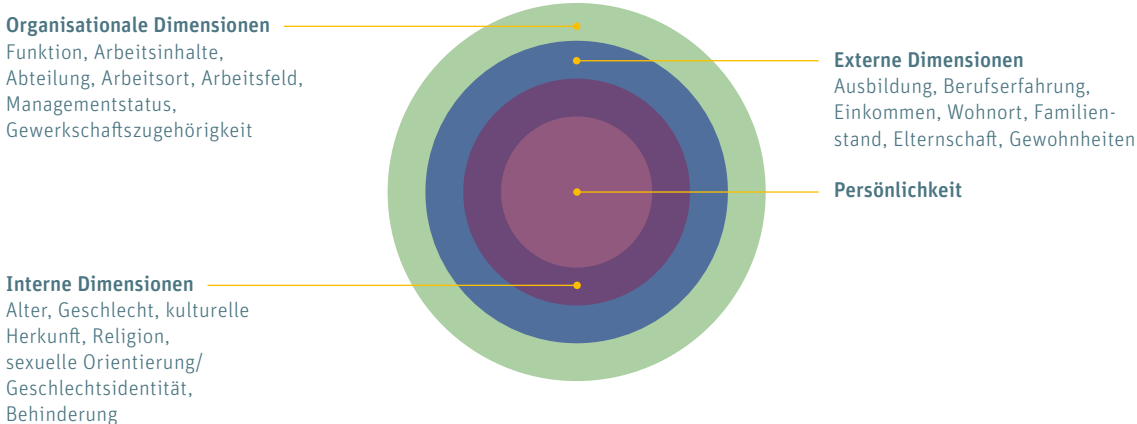


Abbildung 1: Vier Ebenen nach Gardenswartz und Rowe (1996).

## Inklusion

Inklusion (engl. Inclusion; auch im deutschen Sprachraum wird oft der englische Begriff verwendet) beschreibt eine Umwelt oder Gesellschaft, in der jeder Mensch – unabhängig von Diversity-Merkmalen – akzeptiert wird und selbstbestimmt sowie gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann. Während Diversity-Konzepte allgemein den Umgang mit der Vielfalt der Personen in einer Organisation beschreiben, bezieht sich das Konzept der Inklusion konkret auf ein konstruktives Mit-

einbeziehen aller Individuen. Das heisst, im Rahmen der Inklusion sollen die strukturellen und sozialen Bedingungen in Organisationen so gestaltet werden, dass sie allen Mitarbeitenden eine optimale Entwicklung und Entfaltung ermöglichen (Wondrak 2014).



## Diversity and Inclusion Management

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends verändern die Arbeitswelt. Die Berücksichtigung von gesellschaftlichen Entwicklungen durch entsprechende Massnahmen ermöglicht einem Unternehmen, sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal zu positionieren.

Diversity and Inclusion Management zeigt Wege auf, wie ein Unternehmen auf bestimmte Trends reagieren und diese optimal nutzen kann (Charta der Vielfalt 2020). Aufgabe des Diversity and Inclusion Managements ist die Entwicklung einer inklusiven Kultur, in welcher den Mitarbeitenden in ihrer Vielfalt und Einzigartigkeit Wertschätzung entgegengebracht wird und dies als Vorteil im Wettbewerb um die besten Talente wahrgenommen wird. Folgende Vorteile von Diversity and Inclusion Management können genannt werden (Charta der Vielfalt 2020):

- Indem ein Unternehmen Offenheit und Wertschätzung von einer vielfältigen Belegschaft fördert, steigert es seine Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und zieht Talente an.
- Durch heterogene Teams verfügt das Unternehmen über eine höhere Kreativität, Innovationskraft und ein grösseres Potential für Problemlösungen.
- Die diskriminierungsfreie Zusammenarbeit sowie die Chancengleichheit führen zu erhöhtem Commitment und grösserer Arbeitszufriedenheit, einer motivierten Belegschaft sowie einer offeneren Unternehmenskultur.
- Das Marketing kann zielgruppenspezifischer gestaltet werden, womit neue Märkte und andere Zielgruppen erreicht und die generelle Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden.
- Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit des Unternehmens werden verbessert.

Ein ganzheitliches Diversity and Inclusion Management berücksichtigt alle sechs Kerndimensionen und verfügt über entsprechende Instrumente und Prozesse. Der Erfolgsbeitrag von Diversity and Inclusion wird beeinflusst von der Anerkennung, die das Thema im Unternehmen erfährt, der Kreativität der Mitarbeitenden, dem Engagement der Strategieverantwortlichen und der Eignung der Instrumente (Kinne 2016).

## LGBTIQ\*

Die Diversity-Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck und Geschlechtsmerkmale umfasst eine Gruppe von Personen, deren sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck oder körperliche Geschlechtsmerkmale sich von derjenigen der Mehrheit der Bevölkerung unterscheiden. Der Begriff LGBTIQ\* kommt aus dem englischen Sprachraum und ist ein Akronym für lesbian, gay, bisexual, transgender, intergender und queer (Deutsch lesbisch, schwul, bisexuell, transgender, intergeschlechtlich und queer). Das Gendersternchen \* öffnet das Akronym für weitere Identitäten.

Sexuelle Orientierung beschreibt, auf welches Geschlecht des Gegenübers sich die emotionalen und sexuellen Wünsche richten. Geschlechtsidentität und -ausdruck bezieht sich auf das Bewusstsein der geschlechtlichen Zugehörigkeit als weiblich, männlich oder nonbinär, das mit dem körperlichen Geschlecht identisch oder nicht identisch sein kann. Als intergeschlechtlich bezeichnen sich Menschen, die mit uneindeutigen oder atypischen körperlichen Geschlechtsmerkmalen geboren wurden (Eisner & Hässler 2019). Die adäquate Berücksichtigung dieser Heterogenität, ohne stereotype Zuschreibungen fortzuschreiben, ist eine der Herausforderungen eines integrativen Diversity and Inclusion Managements.

# Die Studie Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020

- 8 In erster Linie folgt die Beschreibung der Ziele, des methodischen Vorgehens sowie der teilnehmenden Organisationen der Untersuchung 2020. Insgesamt wurden 518 Organisationen für die Teilnahme an der Studie angefragt. Unternehmen und Organisationen, die über kein Diversity and Inclusion Management verfügen, wurden einzig nach den Gründen dafür befragt. Diese werden im Anschluss an die teilnehmenden Organisationen beschrieben.

## Ziele

Diversity and Inclusion Management motiviert Unternehmen und Verwaltungen, verantwortungsvoll mit der Vielfalt an Menschen und Eigenschaften umzugehen und ermöglicht, sich als attraktive\*r Arbeitgeber\*in zu positionieren. Die vorliegende Studie wurde vom Institut New Work der Berner Fachhochschule Wirtschaft durchgeführt. Sie lehnt sich eng an die Studie «Diversity Management in der Schweiz 2017» an. Das Ziel der Untersuchung ist es, den Entwicklungsstand der verschiedenen Dimensionen des Diversity and Inclusion Managements in der deutsch- und französischsprachigen Schweizer Arbeitswelt zu erfassen. Weiter soll der Stellenwert ermittelt werden, den die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck (LGBTIQ\*) in der Personalpolitik einnimmt. Das langfristige Ziel ist es, diese

Befragung in regelmässigen Abständen durchzuführen. So können die Veränderungen des Diversity and Inclusion-Engagements von Organisationen in der Deutschschweiz und der Romandie im Zeitverlauf festgestellt und die Hintergründe dafür ermittelt werden. Zudem kann eruiert werden, ob die Wirkung der angewandten Massnahmen intern überprüft wird. Die Studie ermöglicht einen Überblick über den aktuellen Stand des Diversity and Inclusion Managements in der Schweiz und zeigt Unternehmen und Verwaltungen Handlungsfelder auf zur Entwicklung oder zum Ausbau eines ganzheitlichen Diversity and Inclusion Managements unter besonderer Berücksichtigung der Kerndimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck.

## Methode

Für die Studie wurden die 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen berücksichtigt (vgl. Bisnode Top 500) alle Kantonsverwaltungen, die Bundesverwaltung, Fachhochschulen und Universitäten. Die Universitäts- und Kantonsspitäler sowie Reiseunternehmen wurden wegen der Coronakrise und deren Auswirkungen nicht angefragt. Es wurden nur Organisationen der deutsch- und französischsprachigen Regionen der Schweiz mit mehr als 200 Mitarbeitenden berücksichtigt. Insgesamt wurden 518 Organisationen identifiziert.

Die ausgewählten Organisationen wurden telefonisch und per E-Mail kontaktiert und über die Rahmenbedingungen der Studie informiert. Falls die Bereitschaft zur Teilnahme vorhanden war, wurde ein Befragungstermin vereinbart und ein provisorischer Fragebogen zur Vorbereitung per Mail zugesandt.

Die Interviews wurden mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens telefonisch durchgeführt. Befragt wurde die jeweils verantwortliche Person für HR/Diversity (Expert\*innen für Diversity and Inclusion). Mit Hilfe des bereits zugesandten Fragebogens konnten allfällige Fragen direkt geklärt werden.

Da es sich um eine Replikationsstudie, der im Jahr 2017 durchgeführten Studie handelt, stützten sich die gestellten Fragen auf den 2017 verwendeten Fragebogen. Neben der Beantwortung der standardisierten Fragen erlaubte es das Telefoninterview auch spontane Äusserungen und Ausführungen der befragten Expert\*innen zu notieren und dadurch zusätzliche Informationen zu erhalten.



## Teilnehmende Organisationen

Insgesamt wurden 518 Organisationen kontaktiert. Nach dem Erstkontakt waren insgesamt 38 (7.3 %) Organisationen bereit an der Studie teilzunehmen. Nicht an der Studie teilgenommen haben 480 (92.7 %) der angefragten Organisationen. Mitverantwortlich für den geringen Rücklauf ist sicherlich auch die Coronakrise. Viele Unternehmen und insbesondere deren HR-Abteilungen hatten andere Prioritäten.

Die Befragungen wurden in zwei Zeiträumen durchgeführt, wobei die Anfragen im März und Mai 2020 und die Interviews in den April und Juni 2020 statt-

fanden. Die ersten Anfragen im März wurden aufgrund des Lockdowns Mitte März unterbrochen, da in diversen Unternehmen die Prioritäten auf dem Krisenmanagement lagen.

Die befragten Unternehmen bilden eine grosse Vielfalt an Branchen ab. Die an der Befragung am stärksten vertretene Branche stellt die Bildung/Forschung mit insgesamt 7 teilnehmenden Institutionen dar, gefolgt von Unternehmen aus dem Energiesektor und Banken, sowie den öffentlichen Verwaltungen (vgl. Abbildung 2).

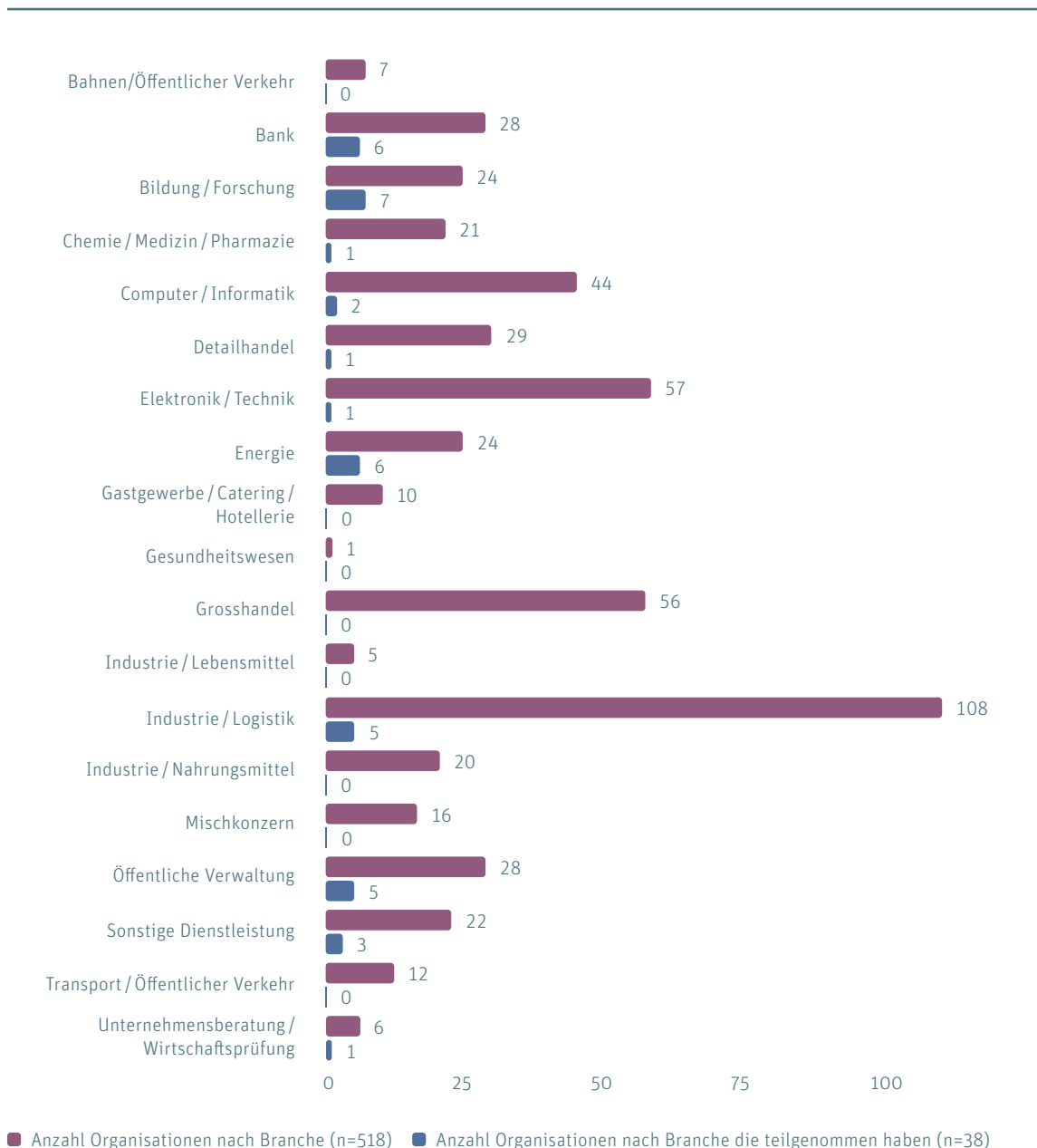


Abbildung 2: Angefragte und teilnehmende Unternehmen nach Branche.

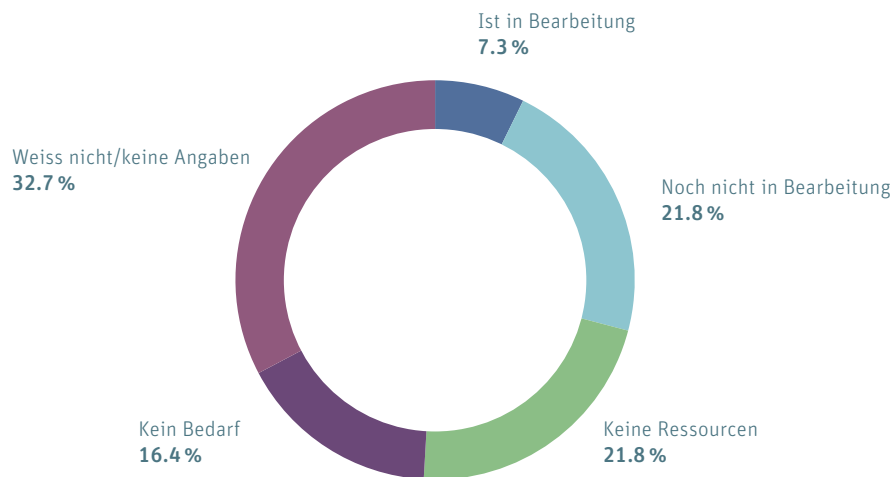
## 10 Was sind die Gründe für das Fehlen eines Diversity and Inclusion Managements bei nicht teilnehmenden Unternehmen und Organisationen?

Falls Unternehmen und Organisationen kontaktiert wurden, aber nicht an der Studie teilnahmen wurden die Gründe dafür notiert. Der häufigste Grund war die fehlende Rückmeldung trotz mehrmaliger Anfrage über Telefon oder Email. Folgende Gründe wurden notiert:

- 66.8 % gaben keine Rückmeldung (trotz teilweiser mehrmaliger Anfrage)
- 13.3 % hatten keine Zeit oder kein Interesse
- 10.6 % verfügen über kein DiM
- 2 % regeln das DiM über eine Zentrale im Ausland

Von den 480 nicht teilnehmenden Organisationen gaben 11.4 % an, dass sie über kein Diversity and Inclusion Management verfügen. Sie konnten nicht an der Studie teilnehmen. Hingegen wurden sie nach den Gründen für ein fehlendes DiM befragt. Rund ein

Drittel konnte zu der Frage nach den Gründen für das Fehlen eines Diversity and Inclusion Managements keine Angaben machen. Etwa 20 % gaben an, keine Ressourcen für die Erarbeitung eines Diversity and Inclusion Managements zu haben. Hier haben einige Organisationen die Coronakrise als mitverantwortlich für die fehlenden Ressourcen erwähnt. Von den circa 16 % der Organisationen, die keinen Bedarf für ein Diversity and Inclusion Management sehen, wurde von den Kontaktpersonen oft angegeben, dass alle Mitarbeitenden im Unternehmen tolerant seien und deshalb kein entsprechendes Management notwendig ist. Die restlichen Organisationen sind aktuell an der Bearbeitung oder planen die Einführung eines Diversity and Inclusion Management in naher Zukunft (vgl. Abbildung 3).



n=55

Abbildung 3: Gründe für kein Diversity and Inclusion Management.



# Resultate

- 12 Die nachfolgenden Resultate basieren auf der detaillierten Befragung der 38 teilnehmenden Organisationen. Dank der Telefonbefragung hatten die interviewten Expert\*innen für Diversity and Inclusion im Rahmen von offenen Fragen jeweils die Möglichkeit, nebst den vorgegebenen Antworten, Themen zu ergänzen bzw. auszuführen. Diese Aussagen sind jeweils als Zitate oder Aufzählungen im Text eingefügt.

## Welche Begriffe werden von den befragten Organisationen für das Diversity and Inclusion Management verwendet?

Gefragt wurde, welche Begriffe die Organisationen verwenden, um den Umgang mit diversen Mitarbeitengruppen zu beschreiben. Am meisten werden von

den Unternehmen die Begriffe «Diversity and Inclusion», «Chancengleichheit» und «Diversity Management» verwendet (vgl. Abbildung 4).

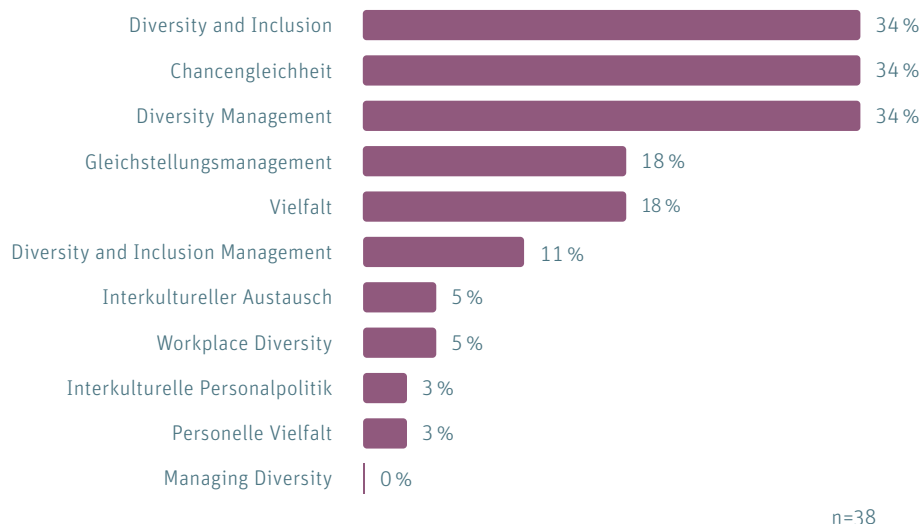


Abbildung 4: Begrifflichkeiten für Umgang mit diversen Mitarbeitengruppen.

Auffällig ist, dass knapp die Hälfte (47%) der Unternehmen zusätzlich zu den abgefragten Begriffen noch diverse andere Begriffe für die Beschreibung der Mitarbeitendenvielfalt verwenden, wie bspw:

- Diversität und Chancengleichheit
- Diversity and Gender
- Diversity Board
- Diversity und Gleichstellung
- Égalité et diversité
- Fachstelle Gleichstellung und Diversity
- Gender diversity
- Gibt noch keinen offiziellen Namen, Diversity & Inclusion wäre aber dann in Zukunft eine Idee
- Mixité & Inclusion (ou Mixité & Diversité)

## Wie gehen die Unternehmen mit der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden um?

Aus der offenen Frage, wie die Unternehmen mit der Vielfalt der Mitarbeitenden umgehen, wird deutlich, dass sich viele Unternehmen zwar mit der Thematik auseinandersetzen, das Verständnis von einem umfassenden Diversity and Inclusion Management jedoch variiert. Sowohl die Verwendung der Begriffe als auch die inhaltliche Auseinandersetzung mit Diversity and Inclusion Management ist je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. Einige Unternehmen sehen die Thematik in ihrer Kultur verankert, ohne dies explizit zu formulieren:

«Il n'y a aucun besoin de matérialiser la chose. La thématique fait partie de notre vie professionnelle. Nous ne faisons aucune différence avec les différents groupes de personnes. Aucun programme n'est mis en place».

Andere Unternehmen haben konkrete Strukturen geschaffen:

«Wir verfügen über eine Diversity-Policy und diese ist fixer Bestandteil unserer Organisation. Vertretungen sind auf allen Ebenen vorhanden und Zuständigkeiten sind klar definiert. Dank der vorhandenen Struktur ist es einfacher geeignete Massnahmen zu implementieren. Die starke Linie zur Personalabteilung und -entwicklung ist für die Umsetzung besagter Massnahmen förderlich».

## Welche Dimensionen des Diversity and Inclusion Managements werden aktuell in den Organisationen berücksichtigt?

Bei dieser Frage ging es darum, herauszufinden, welche der Diversity-Dimensionen (vgl. Abbildung 5) die Unternehmen im Rahmen des Diversity and Inclusion Managements einbeziehen. Die am häufigsten von den Organisationen berücksichtigten Diversity-Dimensionen sind Geschlecht, Behinderung und

Alter. Interessant ist, dass die Gender-Thematik (Geschlecht) mittlerweile von allen Unternehmen berücksichtigt wird (vgl. Abbildung 5). Als zusätzliche Dimensionen wurden teilweise auch «Kompetenzen» und «Bildungshintergrund» genannt.

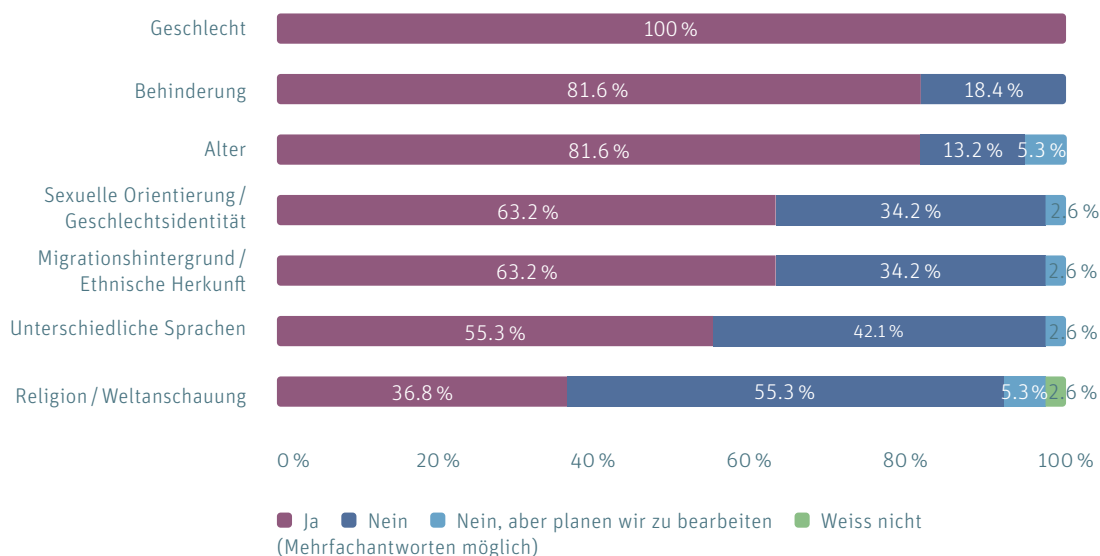


Abbildung 5: Berücksichtigte Dimensionen im Diversity and Inclusion Management.



## Bern – Stadt der Beteiligung und der Vielfalt

Die Stadt Bern ist einzigartig: Hauptstadt und politisches Zentrum der Schweiz, Unesco-Weltkulturerbe, Brücke zwischen Deutschschweiz und Romandie, Sitz von Botschaften und internationalen Organisationen sowie der grossen Service-Public-Unternehmen. Bern ist Wohnstadt, Kulturstadt, Wirtschaftsstadt, Tourismusstadt, Sportstadt und Bildungsstadt. Die Berner Bevölkerung ist vielfältig.

Die Stadt Bern anerkennt Vielfalt und Unterschiedlichkeit als Stärke der Gesellschaft. Sie fördert eine Kultur, die Menschen vor Diskriminierung und Ausgrenzung schützt. Alle Menschen, die in Bern leben, sollen sich engagieren können, gehört werden und die Möglichkeit haben, ein Teil des öffentlichen Lebens Berns zu sein. Die Hauptstadt ist das Zuhause von und für Menschen mit vielfältigen Lebensentwürfen.

Die Stadt Bern ist Mitglied des Rainbow Cities Network, einem Netzwerk zur Förderung der Gleichstellung von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans, intergeschlechtlichen und weiteren queeren Menschen (kurz: LGBTIQ\*-Menschen) auf lokaler Ebene. Mit Gebärdensprachvideos für gehörlose Menschen, mit Webseiten in Leichter Sprache oder mit für alle zugänglichen Dokumenten wird der niederschwellige, barrierefreie Zugang zu Informationen der Stadt Bern sichergestellt. Die Stadt gewährt so der gesamten Bevölkerung einen diskriminierungsfreien und chancengleichen Zugang zu den städtischen Dienstleistungen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Geschlechtsidentität, sexueller Orientierung, Herkunft, Sprache, Religion, sozialer Stellung, Behinderung und Lebenssituation. Chancengerechtigkeit ist eine zentrale Voraussetzung gerechter Gesellschaften. Das Ziel der Stadtverwaltung ist es deshalb, die Menschen in der Stadt Bern mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und in ihren unterschiedlichen Lebenslagen so zu unterstützen und zu stärken, dass sie ihre Potenziale nutzen und ihre Chancen wahrnehmen können.



**Stadt Bern**

Lebensqualität – Arbeiten für die Stadt Bern: Hauptstadtausstrahlung und Dorfcharme – Bern hat von allem etwas, so auch die Stadtverwaltung als Arbeitswelt. Die Stadt Bern präsentiert sich als vielfältige Arbeitgeberin: Über 100 verschiedene Berufe und eine riesige Vielfalt an unterschiedlichsten Aufgaben machen sie zu einer der vielseitigsten Arbeitgeberinnen und Ausbildungsstätten auf dem Platz Bern.

Als Arbeitgeberin legt die Stadt Bern ein grosses Augenmerk auf ein umfassendes Diversity-Management. Für alle Mitarbeitenden gelten die gleichen Grundlagen. Sie gründen auf Fairness und gegenseitigem Respekt, auf den Grundsätzen des Persönlichkeitsschutzes, der Rechts- und Chancengleichheit sowie der interkulturellen Verständigung. Die Stadtverwaltung sieht Vielfalt als Bereicherung und nutzt sie als Chance in allen Tätigkeitsbereichen und Wirkungsfeldern. Sie fördert ein inklusives Arbeitsumfeld, in welchem sich die Mitarbeitenden zugehörig fühlen und sich authentisch zeigen können. Sie fördert ein Betriebsklima und eine Führungskultur, in welcher Chancengleichheit herrscht und Perspektivenvielfalt erwünscht ist. Für ihre Mitarbeitenden ist die Stadt Bern eine soziale Arbeitgeberin mit attraktiven Arbeits- und Anstellungsbedingungen wie flexible Arbeitsmöglichkeiten, Teilzeit- oder Telearbeit, einem fortschrittlichen Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub, angemessenen Löhnen, sozialer Sicherheit, Gesundheitsschutz, Beratungsangeboten und gut erreichbaren Arbeitsplätzen. Die Mitarbeitenden arbeiten in einem Umfeld, das auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut, die Eigeninitiative fördert und den Zusammenhalt stärkt.

Die städtischen Führungskräfte zeichnen sich aus durch fachliche und soziale Kompetenz, Entscheidungsbereitschaft und hohe Kommunikationsfähigkeit. Sie sind diversitätssensibel und damit interessiert an der Vereinbarkeit der Anliegen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einerseits und den Anforderungen und Bedürfnissen der Stadt als Arbeitgeberin andererseits. Führungskräfte finden in ihrer Tätigkeit Unterstützung bei den Personaldiensten und den verschiedenen städtischen Fachstellen mit umfassendem Know-how zu Diversity-Themen.

Deshalb bedeutet das Arbeiten für die Stadt Bern Lebensqualität: Das Schaffen von Lebensqualität für die Menschen, die hier leben oder arbeiten aber auch das Erfahren von Lebensqualität für die Mitarbeitenden der Stadt Bern dank attraktiven Arbeitsbedingungen.



## Wie ist das Diversity and Inclusion Management in der Organisation verankert?

Die Bedeutung, der Vielfalt und Inklusion von Mitarbeitenden im Unternehmen zukommt, zeigt sich insbesondere auch in der Art und Weise wie das Diversity and Inclusion Management in der Organisation verankert, bzw. welche konkreten Konzepte entwickelt und Massnahmen umgesetzt werden. Die Expert\*innen für Diversity and Inclusion wurden deshalb detailliert darüber befragt, ob entsprechende Konzepte vorliegen, Ressourcen gesprochen und Massnahmen implementiert werden.

### Gibt es für die Bearbeitung des Diversity and Inclusion Managements ein abgestimmtes Gesamtkonzept bzw. eine Strategie?

66 % der befragten Organisationen geben an, dass es in ihrem Unternehmen ein abgestimmtes Gesamtkonzept zu Diversity and Inclusion gibt.

Knapp ein Viertel aller befragten Expert\*innen führten ergänzend zur geschlossenen Frage das Thema weiter aus. Aus diesen Ausführungen kann der Schluss gezogen werden, dass sich die meisten Unternehmen, die bisher keine Gesamtstrategie verfolgen, aktuell mit deren Erarbeitung beschäftigt sind: Typische zusätzliche Kommentare sind: «Die Strategie wird gerade bearbeitet», oder: «Eine Gesamtstrategie ist noch nicht vorhanden, wird aber in den nächsten Jahren erarbeitet».

Im Vergleich zeigt sich, dass Unternehmen, welche über ein abgestimmtes Gesamtkonzept/eine Strategie verfügen, bzw. nicht verfügen, eher die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck, berücksichtigen als Unternehmen ohne entsprechende Konzepte oder Strategien (vgl. Abbildung 6).

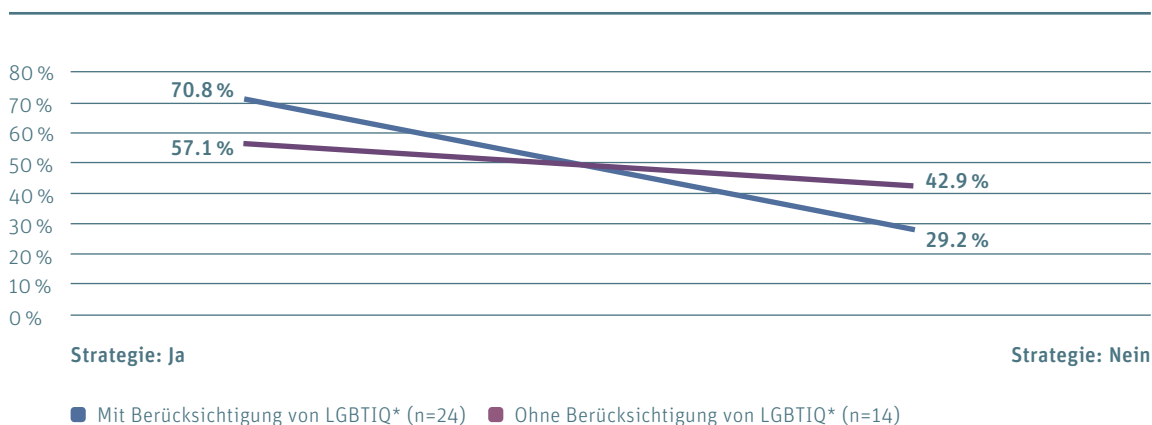


Abbildung 6: Berücksichtigung von LGBTQ\*-Personen im Gesamtkonzept / Strategie.

### Wer bearbeitet das Thema Diversity and Inclusion?

Die Ergebnisse zeigen, dass das Thema Diversity and Inclusion bei etwas mehr als der Hälfte der befragten Organisationen von diversen Fachstellen/Strukturen bearbeitet wird (55 %). In Hochschulen sind die Zuständigkeiten für die Bearbeitung der Thematik häufig dezentral bei den entsprechenden Kommissionen, den Departementen sowie dem HR angesiedelt. Im Allgemeinen übernimmt das HR eine wichtige Funktion im Diversity and Inclusion Management.

### Wie viel Stellenprozente stehen für das Diversity and Inclusion Management zur Verfügung?

Zusätzlich wurde gefragt, wie viele Personen im Unternehmen oder der Organisation beschäftigt sind, welche sich mit dem Thema Diversity and Inclusion auseinandersetzen. Dabei wurde die Anzahl Personen sowie das Vollzeit äquivalent (VZÄ; 100 Stellenprozente = 1 VZÄ) erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass durchschnittlich 10 Personen für Diversity and Inclusion zuständig sind. Das VZÄ beläuft sich im Mittel auf 0.7 sprich 70 Stellenprozente. Sieben der befragten Organisationen konnten nicht beantworten, wie viele Personen bzw. wie viele Stellenprozente für die Bearbeitung von Diversity and Inclusion eingeplant sind.

## L'égalité est une des priorités de l'Université de Genève

L'égalité est l'objectif n 5 des SDGs des Nations Unies, mais elle est aussi une des priorités de l'Université de Genève et ce depuis de nombreuses années. Elle est inscrite, entre autres textes légaux de l'institution, dans la Loi sur l'Université :

« L'université garantit l'égalité des femmes et des hommes. Elle encourage la parité dans les fonctions représentatives et de responsabilité. A cette fin, elle prend les mesures adéquates en faveur du sexe sous-représenté. » (art. 3, al. 2).

Son Service égalité & diversité est en charge de ce domaine et agit à plusieurs niveaux :

- Délégation à l'égalité suivi des procédures de nominations professorales ;
- Commission de l'égalité ;
- Commissions de l'égalité facultaires ;
- Programmes carrière : Mentorat relève, Subside tremplin, Professeures, ateliers REGARD, RRM ;
- Sensibilisation et valorisation : campagnes, conférences, ateliers, événements jeune public, rencontres internes ou avec la cité, summer schools contre les discriminations, réseaux contre l'homophobie et la transphobie ;
- Mesures en faveur des familles Soutien aux carrières duales, brochure Parents, suivez le guide-Fr/En-, promotion d'une pédagogie sans stéréotypes de genre ;
- Unionie contre le harcèlement, campagne pour libérer la parole de chacun-e reprise largement à l'international ;
- Promotion de l'égalité respect et évolution de la loi, rédaction inclusive et épiciène, demande de changement de prénom et nom d'usage ;
- Réseaux : Canton et Ville de Genève, Suisse, relations avec des institutions internationales et réseau européen – LERUGender Group, EPWS & Eument-net.



**UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**

## In welcher Form kommen Diversity and Inclusion Instrumente zum Einsatz?

Den Expert\*innen für Diversity and Inclusion wurde eine Liste mit Instrumenten vorgelesen, die im Rahmen des Diversity and Inclusion Managements häufig zur Anwendung kommen. Gefragt wurde, ob die Instrumente auch für LGBTIQ\*-Personen, nicht für LGBTIQ\*-Personen, nur für LGBTIQ\*-Personen verfügbar sind, oder das entsprechende Instrument

gar nicht vorhanden ist. Interessanterweise ist das einzige Instrument, welches in 8 % der Fälle ausschliesslich für LGBTIQ\*-Personen existiert, das interne Mitarbeitenden-Netzwerk. In den Personalstatistiken wird die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck nur in rund 11 % der Fälle auch abgebildet (vgl. Abbildung 7).

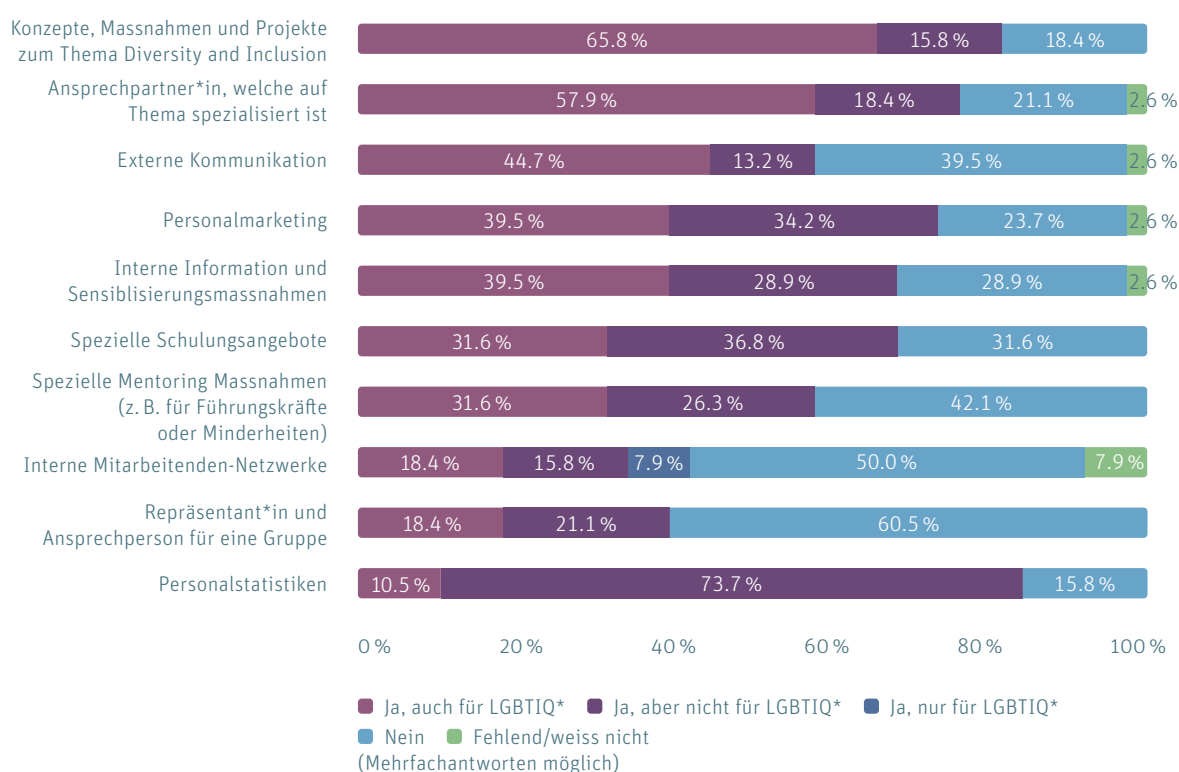


Abbildung 7: Diversity and Inclusion Instrumente.

## 18 Wie ist das Mitarbeitenden-Netzwerk im Unternehmen eingebunden und in welcher Form wird es unterstützt?

10 Unternehmen verfügen über ein LGBTIQ\*-Mitarbeitenden Netzwerk. Uns interessierte, wie die entsprechenden Mitarbeitenden-Netzwerke in den letzten 24 Monaten im Unternehmen eingebunden gewesen

waren und mit welchen organisationalen Ressourcen sie unterstützt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Netzwerke hauptsächlich zur Konsultation bei Fragestellungen zu LGBTIQ\* genutzt und mittels interner Kommunikationsressourcen unterstützt werden (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 9).

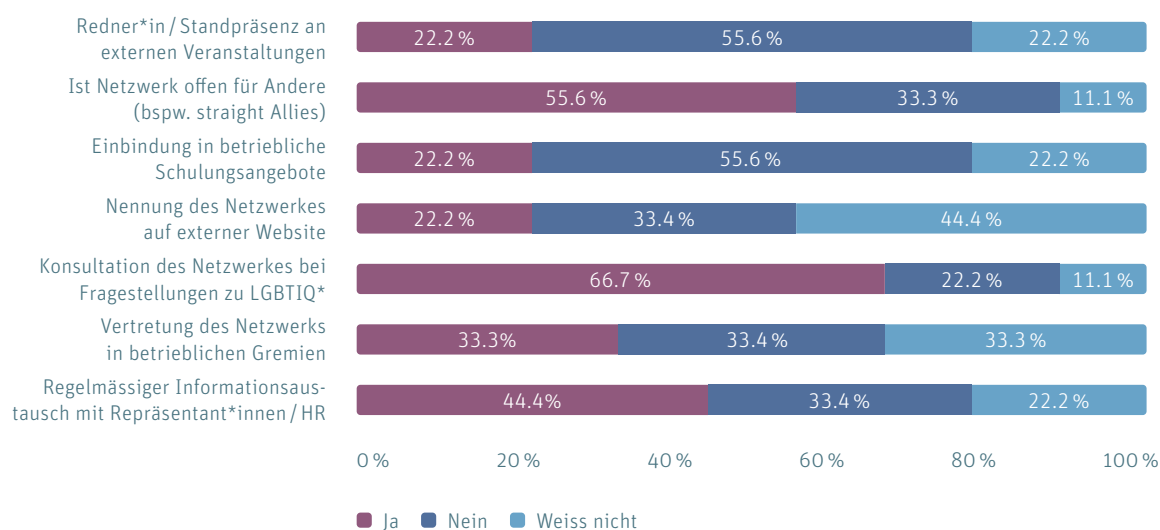


Abbildung 8: Einbindung des Netzwerkes im Unternehmen.

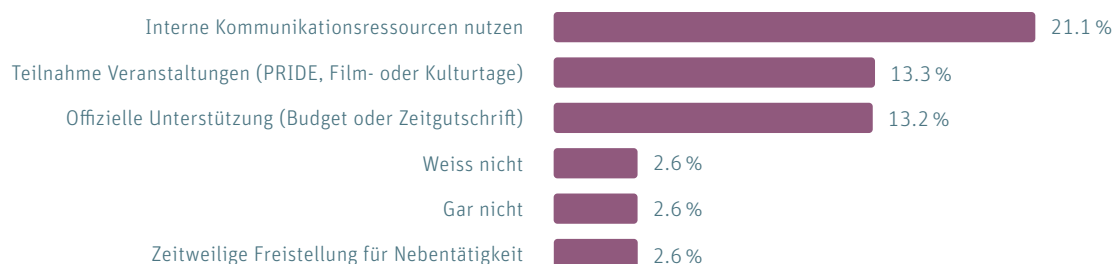


Abbildung 9: Finanzielle Unterstützung des Netzwerkes.

## Welche Instrumente werden noch angewendet?

Zusätzlich wurden die Unternehmen gefragt, ob sie im Rahmen des Diversity and Inclusion Managements noch andere Instrumente anwenden, die sie gerne erwähnen möchten. Ein Thema, das im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion von fünf Unternehmen

zusätzlich genannt wurde, ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So werden Massnahmen für die Kinderbetreuung ausgearbeitet, flexible Arbeitszeitmodelle angeboten oder Wiedereinstiegsberatungen durchgeführt.

## Welche Relevanz hat Diversity and Inclusion Management für die befragten Organisationen?

Den Expert\*innen aus den befragten Unternehmen wurden allgemeine Statements zum Diversity and Inclusion Management bzw. zur Praxis im Unternehmen vorgelegt, die es hinsichtlich ihrer Relevanz für die entsprechende Organisation zu beurteilen galt (vgl. Abbildung 10). Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass beinahe alle Organisationen der Meinung sind, dass die Vielfalt der Mitarbeitenden ein wichtiger Erfolgsfaktor für sie als Arbeitgebende ist (trifft eher zu/trifft zu). Interessant ist, dass die Unternehmen ohne LGBTQ\*-Engagement dieser Aussage noch stärker zustimmen (85 %), als diejenigen mit LGBTQ\*-Engagement (71 %). Einen grösseren Unterschied zwischen den beiden Grup-

pen gibt es in Bezug auf die Annahme, dass Unternehmen mit professionellem Diversity and Inclusion Management wirtschaftlich erfolgreicher sind als solche mit gering ausgeprägtem Diversity and Inclusion Management. Dieser Aussage stimmen fast 60 % der Organisationen mit LGBTQ\*-Engagement zu, aber nur ein Viertel der Unternehmen ohne LGBTQ\*-Engagement. Übereinstimmung zwischen den beiden Gruppen gibt es bezüglich des Statements, dass der aktuell diskutierte Fachkräftemangel den Diversity and Inclusion Gedanken bei Arbeitgebenden fördert. Mehr als die Hälfte der Organisationen ohne und mit LGBTQ\*-Engagement sind dieser Meinung.

Unternehmen mit professionellem Diversity and Inclusion Management sind wirtschaftlich erfolgreicher als solche mit gering ausgeprägtem Diversity and Inclusion Management.



Der aktuell diskutierte Fachkräftemangel fördert den Diversity and Inclusion – Gedanken bei Arbeitgebenden.



Die Vielfalt der Mitarbeitendengruppen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für uns als Arbeitgebende.



Ohne Berücksichtigung von LGBTQ\* (n=13, 1 Wert fehlend)

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Mit Berücksichtigung von LGBTQ\* (n=24)

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Abbildung 10: Allgemeine Statements zum Diversity and Inclusion Management.

## Luzerner Kantonalbank AG – führend, persönlich, solide Diversität leben!

Die 1850 gegründete Luzerner Kantonalbank AG (LUKB) ist mit rund 1000 Mitarbeitenden die führende Bank im Kanton Luzern. Sie betreibt insgesamt 25 Geschäftsstellen und gehört zu den grössten Schweizer Kantonalbanken. Zu ihren Kerngeschäftsfeldern gehören die Immobilien- und Unternehmensfinanzierung, die Vorsorge sowie die Vermögensberatung und -verwaltung. Kundennähe und Leistungsstärke zeichnen die LUKB aus und machen sie für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre und die Region zur Bank erster Wahl.

Für die Luzerner Kantonalbank ist es schlicht gesunder Menschenverstand, dass Vielfalt ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor ist. Ältere und jüngere Mitarbeitende, Frauen und Männer, Menschen mit unterschiedlichen Bildungs- und Lebensgeschichten: Diese Vielfalt der Perspektiven und Kompetenzen ist es, die ein Unternehmen in bewegten Zeiten robust und erfolgreich macht. Die LUKB hat keine eigenständige Diversity-Fachstelle, sondern sie lebt Diversität als durchgängiges Prinzip. Beispiele dafür:

### Lohnleichheit – eine Selbstverständlichkeit

Für die Luzerner Kantonalbank sind faire, fortschrittliche Anstellungsbedingungen das Fundament für ein erfolgreiches und konstruktives Arbeitsverhältnis. Dazu gehört, dass Frauen und Männer für vergleichbare Arbeit den gleichen Lohn erhalten. Als erste Bank der Schweiz hat die LUKB im Jahr 2014 den Lohnleichheitsdialog der Sozialpartner und des Bundes erfolgreich abgeschlossen. Sie wiederholt diese Auswertung jährlich nach der Lohnrunde. Das Ergebnis war und ist, dass jeweils ein Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern von nur rund 1 Prozent besteht. Das ist das Ergebnis eines vor über 20 Jahren eingeführten Lohnsystems, in dem das Geschlecht nie ein Faktor war.

### Familienfreundliche Arbeitsmodelle

Der Mann ist berufstätig und bringt das Geld nach Hause, die Frau kümmert sich um die Kinder und besorgt den Haushalt. Dieses Modell ist definitiv vorbei. Für immer mehr Menschen – Frauen und Männer – bedeutet Life-Balance, dass sie Berufarbeit, Familienarbeit und weitere Engagements in ein ausgewogenes Verhältnis bringen wollen. Dazu braucht es entsprechende Arbeits- und Arbeitszeitmodelle. Die Luzerner Kantonalbank bietet beides an und findet individuelle Lösungen. Erfreuliches Ergebnis ist nicht zuletzt eine hohe Rückkehrquote von Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub. Dass die LUKB in Zeiten des Coronavirus flexible und grosszügige Lösungen für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten gefunden hat, ist ein weiterer Ausdruck einer Kultur der unkomplizierten und verantwortungsbewussten Zusammenarbeit.

### Integration von Menschen mit einer Beeinträchtigung

Erleidet eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter eine Beeinträchtigung aufgrund einer Krankheit oder eines Unfalls, versucht die Luzerner Kantonalbank alles, um diese Personen am Arbeitsplatz integriert zu halten. Die LUKB hat auch Personen mit Beeinträchtigungen angestellt. Dabei agiert sie potenzialorientiert: Im Zentrum steht nicht die Beeinträchtigung, sondern der Beitrag, den eine Person leisten kann.

Die Luzerner Kantonalbank ist überzeugt, dass sie mit der Förderung von personeller Vielfalt in möglichst vielen Bereichen der Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Wertschöpfung des Unternehmens leistet.



**Luzerner  
Kantonalbank**



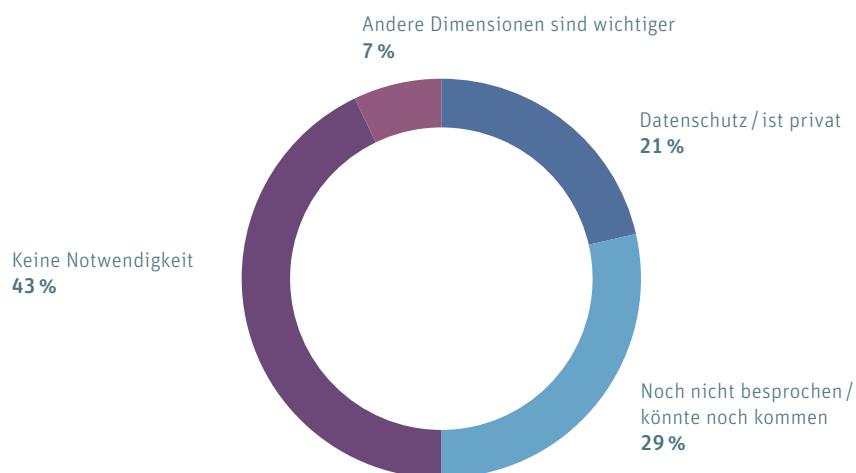
## Welche Bedeutung weisen die befragten Organisationen der Kerndimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität zu?

Die Resultate der Befragung zeigen, dass 63 % der befragten Unternehmen die Kerndimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck berücksichtigen. Im Jahr 2017 waren es nur 34 %. Es scheint also, dass die Thematik in den letzten Jahren stärker in den Fokus rückte. Dennoch fehlt es vielfach noch an expliziten LGBTIQ\*-Instrumenten (vgl. Abbildung 7). Im Folgenden sollen die Ergebnisse zur Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck näher betrachtet werden. Hierzu wird zuerst der Frage nachgegangen, weshalb 37 % der Unternehmen die Kerndimension LGBTIQ\* nicht aktiv berücksichtigen. Anschliessend wird auf verfügbare Anlaufstellen für LGBTIQ\*-Personen sowie auf die betrieblichen Zusatzleistungen eingegangen.

Schliesslich wird das LGBTIQ\*-Engagement als möglicher Erfolgsfaktor beleuchtet. Durch die von den Organisationen angestellten Überlegungen oder geplanten Projekte hinsichtlich einer zukünftigen Förderung der Gleichstellung der LGBTIQ\*-Mitarbeitenden wird aufgezeigt, wie sich die Kerndimension weiterentwickeln könnte.

### Gründe für ein fehlendes LGBTIQ\*-Engagement?

Die 37 % der befragten Unternehmen wurden nach den Gründen für die Nicht-Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck befragt. Diese sind nachfolgend abgebildet (vgl. Abbildung 11).



n=14

Abbildung 11: Gründe für kein LGBTIQ\*-Engagement.

Die Mehrheit gab an, dass hierfür keine Notwendigkeit besteht. Spontane Aussagen dazu waren folgende:

«Bei uns sollte die sexuelle Orientierung/Geschlechtsidentität keine Rolle spielen, deshalb wird sie nicht thematisiert»

«Alle sind gleich. Deshalb muss dieses Thema nicht angesprochen werden».

«On ne se pose pas plus de questions que ça. Un collègue est homosexuel et nous ne le traitons pas différemment. Nous ne tolérons pas la discrimination».

Knapp 30 % der befragten Unternehmen haben die Dimension noch nicht angesprochen, denken jedoch, dass es in naher Zukunft ein Thema werden könnte:

«Ist momentan kein Thema. Könnte aber in naher Zukunft aufgegriffen werden».

20 % sehen im Ansprechen der Thematik ein Datenschutzproblem. Das Thema sei eine persönliche Angelegenheit. Sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck gehe den Arbeitgeber nichts an. Ein weiteres Unternehmen merkt an, dass andere Dimensionen momentan Vorrang haben:

«Es ist eine Kapazitätsthematik. Wir sehen, dass der Bedarf bei den Frauen und beim Alter liegt. Es gibt im Moment keinen spezifischen Bedarf».

## 22 Welche Anlaufstellen für LGBTIQ\*-Mitarbeitende gibt es?

Weiter interessierte, welche Anlaufstellen (Beratungsbedarf oder Diskriminierung) die Unternehmen für LGBTIQ\*-Mitarbeitende anbieten. Knapp 40 % der befragten Unternehmen verfügen über eine allgemei-

ne Beratungs- oder Beschwerdestelle, an die sich LGBTIQ\*-Mitarbeitende wenden können, wenn sie sich am Arbeitsplatz diskriminiert fühlen. Rund 37 % nennen der/die Diversity-Zuständige als Anlaufstelle. Gut 10 % verfügen über keine Beratungs- oder Beschwerdestelle im Unternehmen (vgl. Abbildung 12).

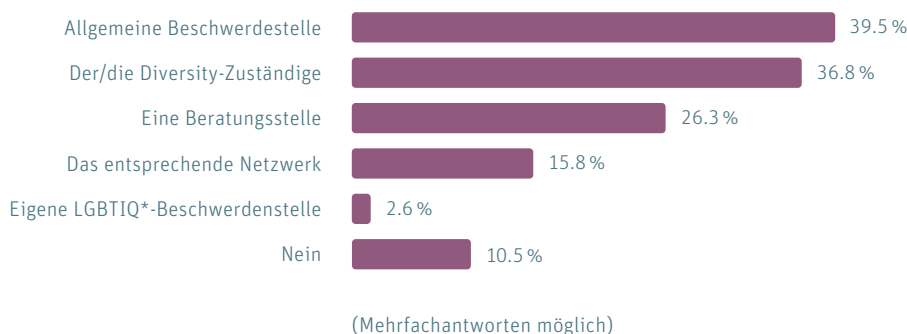


Abbildung 12: Anlaufstelle bei Beratungsbedarf/Diskriminierung.

Es fällt auf, dass einige Organisationen über alternative Anlaufstellen verfügen und diese auch anders benennen als im Fragebogen vorgegeben. Einige zusätzlich erwähnte Begriffe sind untenstehend aufgelistet:

- HR, HR-Business Partner, HR-Compliance
- Direkte Vorgesetzte
- Geschäftsleitung
- Anlaufstelle: Schutz persönliche Integrität
- Compliance Officer
- Ethikhotline
- Sozialberatung, Sozialdienst
- Spezialisierte Vertrauenspersonen (w & m)
- Service égalité et diversité

## Gehen LGBTIQ\*-Führungskräfte offen mit dem Thema um?

Die Expert\*innen für Diversity and Inclusion wurden gefragt, ob ihnen bzw. in ihrer Organisation eine Führungskraft bekannt ist, die offen mit Ihrer Homo-, Bi-, Trans- oder Inter-Sexualität umgeht. Während bei gut 70 % der Organisationen mit LGBTIQ\*-Engagement eine Führungskraft bekannt ist, sind in den Organisationen ohne LGBTIQ\*-Engagement nur bei knapp 43 % LGBTIQ\*-Führungskräfte bekannt (vgl. Abbildung 13). Dies kann als Indiz gewertet werden, dass die Offenheit gegenüber und die Sichtbarkeit von LGBTIQ\*-Personen in Organisationen mit expliziter Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck grösser ist.

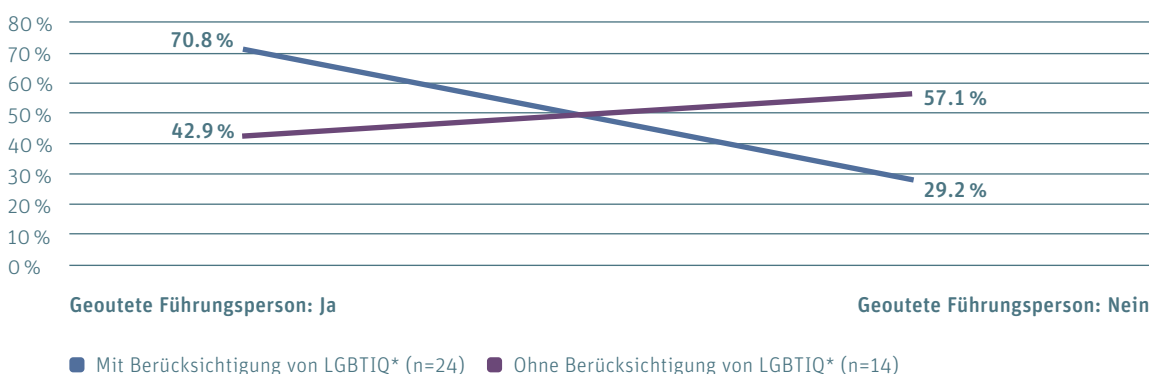


Abbildung 13: Bekanntheit von LGBTIQ\*-Führungskräften.

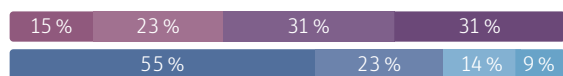


## 24 LGBTQ\*-Engagement als zentraler Erfolgsfaktor?

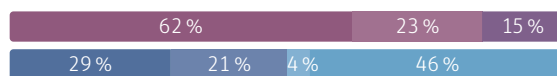
Den Expert\*innen für Diversity and Inclusion wurden allgemeine Statements zum Thema sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck (LGBTIQ\*-Engagement) vorgelesen, die sie als zutreffend oder nichtzutreffend beurteilen sollten (vgl. Abbildung 14). Mehr als die Hälfte (55 %) der Organisationen mit LGBTQ\*-Engagement stimmen der Aussage zu, dass Unternehmen Absatzmöglichkeiten verloren gehen, wenn im Rahmen des Marketings nicht auch LGBTQ\*-Personen konkret angesprochen werden. Im Gegensatz zu den Organisationen mit LGBTQ\*-Engagement stimmen dieser Aussage nur 15 % der Organisationen ohne LGBTQ\*-Engagement zu. Hinsichtlich des Verlusts von Personalressourcen, wenn beim Personalmarketing nicht auch LGBTQ\*-Mitarbeitende gezielt angesprochen werden, besteht eine kleine-

re Diskrepanz zwischen den beiden Unternehmensgruppen: 39 % (20 %) der Organisationen mit LGBTQ\*-Engagement (ohne LGBTQ\*-Engagement), stimmen dieser Aussage zu. Ein Viertel (25 %) der Organisationen mit LGBTQ\*-Engagement und 22 % ohne LGBTQ\*-Engagement stimmen der Aussage zu, dass der Beitrag von LGBTQ\*-Mitarbeitenden zum Erfolg von dessen Arbeitgebenden zu wenig erforscht ist. Einen grösseren Unterschied zwischen den Unternehmensgruppen gibt es bezüglich der Thematisierung von LGBTQ\*. 62 % der Unternehmen ohne LGBTQ\*-Engagement und 29 % mit LGBTQ\*-Engagement sind der Ansicht, dass das Thema sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck im Unternehmen nicht thematisiert wird, da dort eine tolerante Führung & tolerante Mitarbeitende arbeiten.

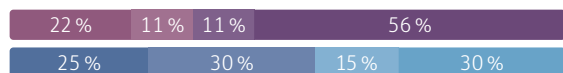
Unternehmen gehen wichtige Absatzmöglichkeiten verloren, wenn sie bei ihrem Produkte-/DL-Marketing nicht auch LGBTQ\*-Kunden ansprechen.



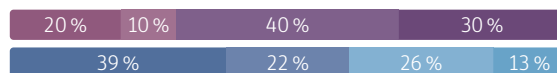
Es ist heute noch zu wenig erforscht, ob LGBTQ\*-Mitarbeitende einen spezifischen Beitrag zum Erfolg ihrer Arbeitgebenden leisten können.



Es ist heute noch zu wenig erforscht, ob LGBTQ\*-Mitarbeitende einen spezifischen Beitrag zum Erfolg ihrer Arbeitgebenden leisten können.



Den Arbeitgebenden gehen Ressourcen verloren, wenn sie beim Personalmarketing nicht auch LGBTQ\*-Mitarbeitende gezielt ansprechen & dies auch nach aussen



Ohne Berücksichtigung von LGBTQ\* (n=14)

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Mit Berücksichtigung von LGBTQ\* (n=24)

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Abbildung 14: Allgemeine Statements zu LGBTQ\*.

### Gibt es Eigenschaften von LGBTIQ\*-Mitarbeitenden, die als wichtige Ressource für ihre Arbeitgebende genutzt werden können?

Zusätzlich wurden die Expert\*innen für Diversity and Inclusion nach spezifischen Eigenschaften von LGBTIQ\*-Mitarbeitenden gefragt. Insgesamt 31 von den 38 Expert\*innen äusserten sich zu dieser Frage. Davon stimmen nur 12 Organisationen der

Aussage zu/eher zu, dass bestimmte Eigenschaften von LGBTIQ\*-Mitarbeitenden als wichtige Ressource für ihre Arbeitgebenden genutzt werden können. Dabei ist der Anteil der Organisationen mit LGBTIQ\*-Berücksichtigung etwas höher als derjenige der Organisationen ohne Berücksichtigung dieser Dimension (vgl. Abbildung 15).

Es gibt spezifische Eigenschaften von LGBTIQ\*-Mitarbeitenden, die als wichtige Ressource für ihre Arbeitgebenden genutzt werden können.

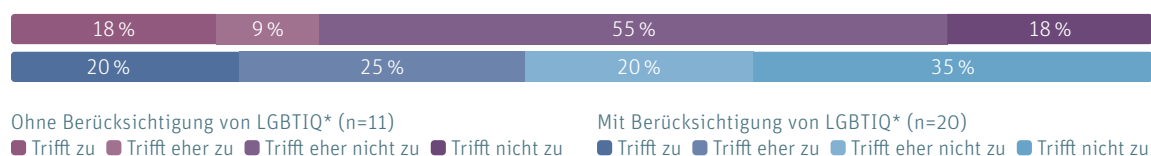


Abbildung 15: Statement zu Eigenschaften von LGBTIQ\*-Personen.

15 Expert\*innen für Diversity and Inclusion äusseren sich offen zu den bestimmten Eigenschaften. 6 Expert\*innen gaben die Rückmeldung, dass alle Individuen verschiedene Eigenschaften mit sich bringen und diese Eigenschaften nicht mit gewissen äusseren Merkmalen zusammenhängen.

«Alle Mitarbeitende unabhängig ihrer sexuellen Orientierung haben Ressourcen, die für das Unternehmen relevant sind».

Die restlichen 9 nannten folgende zusammengefasste Eigenschaften, die LGBTIQ\*-Personen mitbringen und im Unternehmen als Ressourcen genutzt werden können.

- Offenheit, andere Sichtweise, moderne Denkweise
- Respekt und Toleranz
- Mut, Widerstandsfähigkeit
- Reflexionsvermögen, Kommunikation
- Gleichstellungssinn



## 26 Wie steht es um die zukünftige Entwicklung der Dimension LGBTIQ\*?

Auf Basis der positiven Einstellung gegenüber der LGBTIQ\*-Dimension interessierte auch, ob und wie die befragten Organisationen in Zukunft die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck im Rahmen des Diversity and Inclusion Managements berücksichtigen wollen. Gefragt wurde nach Projekten und Überlegungen zur Förderung der Gleichstellung der LGBTIQ\*-Mitarbeitenden. 45 % der Organisationen haben sich positiv hinsichtlich solcher Projekte bzw. solchen Überlegungen geäußert. Betrachtet man das Resultat hinsichtlich dem LGBTIQ\*-Engagement, wird deutlich, dass vor

allem jene Organisationen, welche die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck bereits berücksichtigen, die Gleichstellung der LGBTIQ\*-Mitarbeitenden noch weiter fördern möchten. Drei Organisationen ohne LGBTIQ\*-Engagement geben an, sich in diese Richtung weiterentwickeln zu wollen. Das bedeutet, dass rund 60 % der Organisationen, welche sich bereits für die LGBTIQ\* Dimension engagieren, sich noch weiterentwickeln möchten, während etwa 20 % der Organisationen, welche sich noch nicht aktiv um die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck kümmern, in diesem Bereich ansetzen und die Gleichbehandlung fördern wollen (vgl. Abbildung 16).

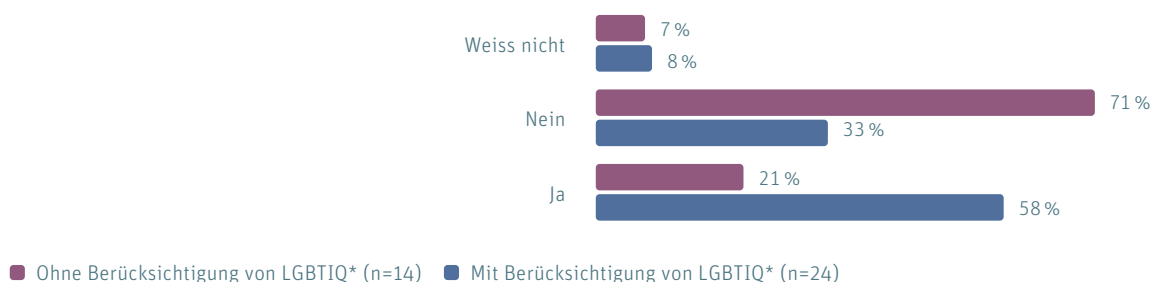


Abbildung 16: Zukünftige Projekte und Überlegungen bezüglich LGBTIQ\*.

Die Unternehmen, welche angaben, entsprechende Projekte zu planen, wurden nach den Zielen dieser Projekte gefragt: Diversity and Inclusion Management einführen/ausbauen, einen offenen Umgang mit Thema

LGBTIQ\* auf Führungsebene fördern/stärken sowie ein abgestimmtes Gesamtkonzept/Strategie für Diversity and Inclusion zu entwickeln, scheinen die häufigsten verfolgten Ziele zu sein (vgl. Abbildung 17).

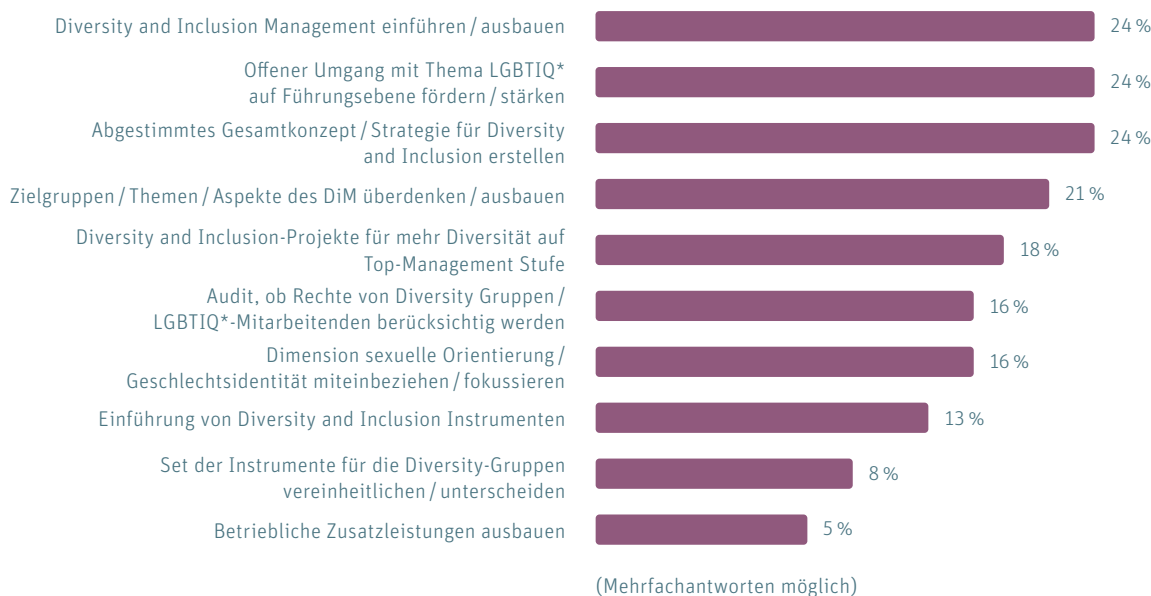


Abbildung 17: Ziele von künftigen LGBTIQ\*-Projekten.



## Diversity-Board setzt sich für Vielfalt in der SRG ein

6700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein Jahresumsatz von rund 1,5 Milliarden sowie ein breites Radio, Fernseh- und Onlineangebot: Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG SSR) ist das grösste Schweizer Unternehmen für elektronische Medien. Mit ihrem vielfältigen Angebot informieren die SRG-Unternehmenseinheiten RSI, RTR, RTS, SRF und SWI swissinfo.ch sowohl die Menschen in der Schweiz als auch im Ausland über das tagesaktuelle Geschehen und liefern Hintergründe dazu. Zudem unterhalten sie und tragen zur Bildung bei.

### 30 Prozent Frauenanteil bei Kaderpersonen

Mit einem Frauenanteil von 43 Prozent ist das Geschlechterverhältnis in der SRG relativ ausgeglichen. Bei journalistischen Funktionen beträgt der Frauenanteil 44 Prozent; in der Technik und Produktion ist der Anteil jedoch deutlich tiefer. 2014 hatte sich die SRG zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil im Kader bis 2020 von damals 26 auf mindestens 30 Prozent zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat sie verschiedene Massnahmen lanciert: die Formulierung von geschlechterbewussten Stellenausschreibungen, die konsequente Prüfung von Teilzeitpensen für jede Kaderstelle sowie den Beitritt zu «Advance» – ein externes Netzwerk für Kaderfrauen. Diese Massnahmen haben Wirkung gezeigt: Ende 2019 hat die SRG den angestrebten 30-Prozent-Anteil von Frauen in Kaderpositionen erreicht.

Doch die Arbeit geht weiter. SRF-Direktorin Nathalie Wappler ist überzeugt, dass Frauen konsequent im ganzen Unternehmen und auf allen Hierarchiestufen gefördert werden müssen. «Wenn ein Chefposten frei wird und wir uns erst dann überlegen, welche Frau geeignet wäre, ist es zu spät. Förderung muss

viel früher anfangen. Meine Aufgabe sehe ich darin, Frauen zu motivieren, sich Chefposten zuzutrauen und sich zu bewerben.» Vor diesem Hintergrund hat die SRF-Direktorin 2019 zusammen mit anderen SRG-Mitarbeiterinnen das SRG-interne Frauennetzwerk «idée femme» gegründet. Seither konnten verschiedene Massnahmen realisiert werden:

- Ein neu gegründetes Diversity-Board sorgt für mehr Verbindlichkeit bei der Diversität.
- Mit dem Projekt «Chance 50:50» wirken etliche Redaktionen von RSI, RTR, RTS, SRF und SWI darauf hin, ausgewogener bezüglich der Geschlechter zu berichten und Expertinnen eine Stimme zu geben.
- Die SRG schreibt keine Stellen mehr einzig als 100-Prozent-Pensum aus. Das Maximalpensum liegt stets bei 80–100 Prozent.
- Mit dem «Work Smart»-Modell schafft die SRG die Rahmenbedingungen für zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten.

### Gründung eines nationalen Diversity-Boards

2019 hat die SRG ein nationales Diversity-Board ins Leben gerufen, das sich für die Förderung von Gleichstellung und Vielfalt bei der SRG einsetzt. In seiner heutigen Zusammensetzung ist das Diversity-Board im gesamten Unternehmen breit abgestützt, auch sind alle Sprachregionen der Schweiz vertreten. Severine Schori-Vogt, Vorstehende des Diversity-Boards, ist zuversichtlich: «Ich bin überzeugt, dass das Board seine Rolle als treibende Kraft wahrnehmen wird, um die Diversität in der SRG zu erhöhen.» Ein Ziel hat das Diversity-Board bereits realisiert: Diversität ist neu in der Unternehmens- und Angebotsstrategie der SRG verankert. Damit ist der Grundstein für ein konsequentes Diversity-Management gelegt.

### Unterzeichnung der «Charta Lohngleichheit»

Ende 2019 haben 34 Arbeitgeber von staatsnahen Betrieben auf Initiative von Bundesrat Alain Berset hin die «Charta Lohngleichheit» in Bern unterzeichnet. Mit dem Beitritt bekennen sie sich zum Grundsatz «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» und wollen ihrer Vorbildfunktion gerecht werden. Die Lohngleichheit soll regelmässig überprüft werden. Da die Charta auf Unternehmen mit öffentlichen Aufgaben ausgeweitet wurde, hat die SRG die Charta ebenfalls unterzeichnet. Die Unterzeichnung ist ein klares Bekenntnis der SRG zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Lohngleichheit.



## 28 Gibt es ein Controlling hinsichtlich der Effektivität der implementierten Diversity and Inclusion – Massnahmen?

Der Nachweis einer Wirksamkeit von Massnahmen im Rahmen des Diversity and Inclusion Managements ist zentral, um deren Weiterführung längerfristig zu sichern. Die teilnehmenden Organisationen wurden deshalb auch zum Controlling der implementierten Diversity and Inclusion – Massnahmen befragt. Dabei gaben knapp drei Viertel der Unternehmen an, dass sie über entsprechende Controlling-Massnahmen verfügen. Diese Unternehmen wurden zusätzlich befragt, welche Controlling-Methode sie anwenden (vgl. Abbildung 18). Mehr als die Hälfte der Organisation, die über ein Controlling verfügen, erfassen die Vielfalt ihrer Mitarbeitenden mittels Per-

sonalstatistiken. 40 % der Unternehmen kontrollieren den Erfolg der Diversity and Inclusion – Massnahmen mittels Kennzahlen oder Befragungen von Mitarbeitenden. Am seltensten wird ein Audit angewendet, welches die Diversity-Rechte und spezifisch die Rechte von LGBTQ\*-Personen prüft. Controlling-Massnahmen, die sich auf die Gender-Thematik beziehen, sind laut den erhaltenen Rückmeldungen am meisten verbreitet:

«Wir haben eine Scorecard, die sich aber nur auf den Männer- und Frauenanteil konzentriert».

«Systematisch haben wir noch kein Controlling aufgebaut, Fokus liegt aber auf Gender».

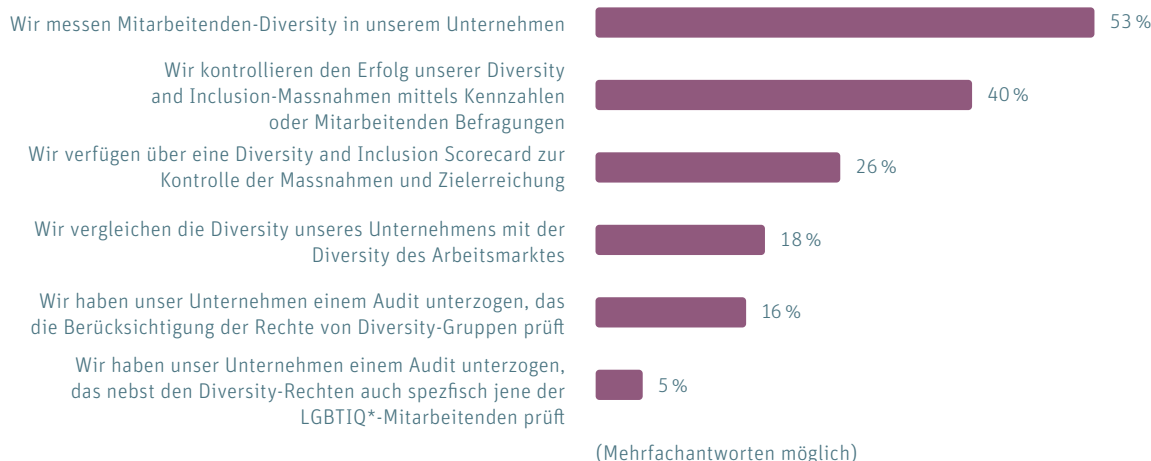


Abbildung 18: Implementierte Controlling-Massnahmen.

## Der Unterschied ist: Wir machen keinen. Die Swiss Diversity Initiative bei Schindler

Die rund 4500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und über 300 Lernenden, die hinter Schindler Schweiz stehen, erbringen jeden Tag Höchstleistungen. Damit unsere Belegschaft ihr volles Potenzial ausschöpfen kann, ist es wichtig, dass sich alle im Unternehmen akzeptiert und integriert fühlen, unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, körperlichen Merkmalen, sexueller Orientierung oder weiteren persönlichen Eigenschaften. Deshalb haben wir die Swiss Diversity Initiative ins Leben gerufen, um die Vielfalt der Belegschaft und eine Kultur der Akzeptanz und Gleichberechtigung aktiv zu fördern. Wir sensibilisieren dafür unsere Belegschaft auf allen Kanälen regelmässig mit Posts, News-Artikeln oder mit Videos zum Thema Diversity. Für ein besseres Verständnis zum Thema bieten wir zudem Workshops und Vorträge an.

### Mitarbeiterinnen gezielt fördern

Mit diversen Förderprogrammen für Talente fokussieren wir vor allem darauf, den Frauenanteil sowohl in Fach- als auch Führungspositionen zu steigern. Mit dem «Diversity Pool» entsteht für talentierte und ambitionierte Mitarbeiterinnen ein Netzwerk. Sie profitieren von spezifischen Entwicklungsmassnahmen, wie z.B. Workshops für eine starke Auftrittskompetenz. Wir fördern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitpensen, 16 Wochen Mutterschafts- und fünf Tagen Vaterschaftsurlaub. Darüber hinaus unterstützen wir bei der Fremdbetreuung von Kindern während der Arbeitszeit oder geben die Möglichkeit auf unbezahlte Ferien.



**Schindler**

### Diversity and Inclusion

Im Bereich Diversity und Inclusion sind wir besonders stolz auf unser Swiss LGBTI Label, das wir seit Anfang 2020 innehaben. Wir haben aber noch vieles vor. Das Label ist ein Anfang und motiviert uns zu weiteren Massnahmen. Jeden zweiten Monat findet der freiwillige und informelle «Pride-Lunch» auf dem Campus in Ebikon (oder zu Corona-Zeiten auf virtuellem Weg) statt, wo Mitglieder und Freunde der LGBTI\* Community zusammenkommen und sich über aktuelle Themen austauschen. Mit einem internationalen Workshop zum Thema «How to be LGBTIQally» haben wir zudem einen weiteren Meilenstein gesetzt.

### Altersdiversität bringt Erfolg

Neben einem höheren Frauenanteil konzentrieren wir uns mit der Swiss Diversity Initiative auch darauf, die Altersstufen besser zu durchmischen. Uns ist es ein Anliegen, auf die wertvollen Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fortgeschrittenen Alters zu vertrauen und deren Bedürfnissen – beispielsweise Teilzeitpensen – gerecht zu werden. Wichtig sind auch Angebote, um sich optimal auf die Pensionierung und danach folgende Lebensphase vorzubereiten.

### Internationales Umfeld

Auch die ethnische Diversität spielt für uns eine Rolle. Wir fördern diese mit dem Projekt «Integrationsausbildung AufzugsmonteurIn». In einem eigens für Schindler entwickelten Ausbildungsprogramm bieten wir Flüchtlingen die Chance auf einen technischen Beruf auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Dabei lernen sie Berufs- und Alltagsroutinen unseres Landes besser kennen. Die ersten beiden Teilnehmer Ari und Berhanu haben ihre Ausbildung inzwischen erfolgreich abgeschlossen und eine Festanstellung bei Schindler Luzern angetreten.

### Integration von Menschen mit Behinderung

Mit dem Projekt «Integra», das wir gemeinsam mit der Stiftung Brändi entwickelt haben, führen wir Menschen mit Behinderung in die Arbeitswelt ein. Deshalb bieten wir geschützte Arbeitsplätze für Menschen mit körperlicher oder psychischer Leistungsbeeinträchtigung an.

Mit unserer Diversity Initiative fördern wir eine vielfältige und einzigartige Schindler Familie. Denn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es, die unser Unternehmen ausmachen und zum Erfolg treiben.







# Schlussfolgerung

Der Rücklauf für die Studie war eher gering. Grund dafür war insbesondere die Coronakrise. HR/ Diversity-Verantwortliche hatten andere Prioritäten. Daher ist auch ein Vergleich mit der Befragung aus dem Jahr 2017, die einen deutlich grösseren Rücklauf hatte, kaum möglich.

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass sich alle befragten Unternehmen aus der Deutschschweiz und der Romandie mit der Thematik Diversity and Inclusion auseinandersetzen. Die befragten Organisationen sind grundsätzlich der Meinung, dass die Vielfalt der Mitarbeitendengruppen ein wichtiger Erfolgsfaktor für sie als Arbeitgebende darstellen. Die Inhalte, fokussierten Dimensionen sowie die strategische Verankerung von Diversity and Inclusion sind jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt. So verwenden die 38 befragten Organisationen diverse Begriffe, um die Mitarbeitendenvielfalt in ihrem Unternehmen zu beschreiben. Chancengleichheit, Diversity and Inclusion und Diversity Management sind nur einige davon. Der Umgang mit der Mitarbeitendenvielfalt ist ebenso vielfältig ausgebildet. Während einige Unternehmen die Mitarbeitendenvielfalt grundsätzlich in ihrer Kultur verankert sehen und sich weniger stark auf Diversity-Dimensionen konzentrieren und vielmehr allgemeine Verhaltensregeln ansprechen, haben andere Unternehmen konkrete Strukturen und Massnahmen implementiert. Zwei Drittel der befragten Organisationen geben an, dass sie in ihrem Unternehmen über ein abgestimmtes Gesamtkonzept zu Diversity and Inclusion verfügen. Explizit berücksichtigt im Rahmen der Gesamtstrategie wird am häufigsten die Dimension Geschlecht. Allerdings wird bei den implementierten Instrumenten, wie Konzepte, Massnahmen und Projekte, in den meisten Fällen auch die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck mitberücksichtigt. Generell fällt auf, dass Organisationen mit einem LGBTIQ\*-Engagement auch eher ein strategisches Diversity and Inclusion-Management implementiert haben. Die Berücksichtigung von LGBTIQ\* kann demnach als Katalysator für ein systematisches Diversity and Inclusion-Management angesehen werden.

63 % der befragten Organisationen berücksichtigen mittlerweile die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck. Verglichen mit der Studie aus dem Jahr 2017 sind das deutlich mehr (34 %). Unternehmen ohne LGBTIQ\*-Engagement gaben für ihre Nicht-Berücksichtigung mehrheitlich an, darin keine Notwendigkeit zu sehen, da die sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck keine Rolle spielen sollte bzw. Privatangelegenheit sei. Auch stimmten 62 % der Unternehmen ohne LGBTIQ\*-Engagement der Annahme zu, dass dieses Thema bei ihnen nicht thematisiert werde, da sie über eine tolerante Führung und tolerante Mitarbeitende verfügten. Ein interessantes Er-

gebnis hierzu liefert die Frage zu den geouteten Führungskräften. Während in Organisationen mit LGBTIQ\*-Engagement in 70 % der Fälle eine Führungskraft bekannt ist, die offen mit ihrer Homo-, Bisexualität, Trans- oder Intergeschlechtlichkeit umgeht, ist dies nur in 43 % der Organisationen ohne LGBTIQ\*-Engagement der Fall. Dies kann als Hinweis betrachtet werden, dass die Offenheit gegenüber und die Sichtbarkeit von LGBTIQ\*-Personen in Organisationen mit Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck grösser ist. Wird dieses Thema vermehrt in den Organisationen angesprochen – in Schulungen, im Intranet, oder in Netzwerken – so werden die Offenheit, das Verständnis sowie die Akzeptanz gefördert. Spüren die Mitarbeitenden diese Offenheit und Toleranz, sind sie auch eher bereit, offen darüber zu sprechen. In Bezug auf die Entwicklung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck wird deutlich, dass insbesondere Organisationen, welche sich bereits für LGBTIQ\* engagieren, sich in diesem Bereich weiterentwickeln möchten und Projekte lancieren. Besagte Projekte fokussieren grösstenteils auf das Einführen und Ausbauen eines abgestimmten, strategischen Diversity and Inclusion Managements sowie auf die Förderung und Stärkung eines offenen Umgangs mit LGBTIQ\* auf Führungsebene.

Eine weitere Thematik, welche in der Befragung berücksichtigt wurden, war das Controlling der entsprechenden Diversity and Inclusion-Massnahmen. Personalstatistiken stellen die am häufigsten angewendete Controlling-Massnahme dar, wobei hier LGBTIQ\*-Personen sehr selten berücksichtigt werden. Weiter wird der Erfolg der Diversity and Inclusion-Massnahmen auch häufig mittels Kennzahlen und Mitarbeitendenbefragungen überprüft. Am seltensten kommen Audits zum Einsatz, welche nebst den Diversity-Rechten auch spezifisch jene der LGBTIQ\*-Mitarbeitenden prüft.

# Vorschläge von konkreten Massnahmen

## 32 Die folgenden fünf Handlungsfelder und konkreten Massnahmen sind Vorschläge zur stärkeren Verankerung von Diversity & Inclusion in Unternehmen und Organisationen.

Neben der Verankerung in Leitbild und Strategie werden auch Massnahmen in den Handlungsfeldern Führung/Organisation, Kommunikation/Kooperation, Qualitätsmanagement und Personal vorgestellt. Die vorgestellten Handlungsfelder sind stark an die

Empfehlungen des Swiss LGBTI-Labels angelehnt. Das Swiss LGBTI-Label wird vergeben, um Unternehmen und Organisationen mit einer offenen und inklusiven Organisationskultur auszuzeichnen, und die Inklusion von LGBTIQ\*-Menschen zu fördern.

### Handlungsfeld 1: Leitbild, Strategie und Ziele

Die Verankerung von Diversity & Inclusion in Leitbild und Strategie ist ein Bekenntnis zu einer Kultur der Offenheit und Wertschätzung von Vielfalt. Wie kann das gelingen? Eine positive Veränderung der Unternehmenskultur wird befördert durch konkrete Projekte, die das Thema auf die Agenda setzen und sichtbar machen. Glaubwürdigkeit in der Formulierung und Umsetzung von Massnahmen entsteht dann, wenn alle formalen Diskriminierungen und Benachteiligungen von LGBTIQ\*-Mitarbeitenden erkannt und beseitigt werden. Folgende Vorschläge können Sie dabei leiten:

- Setzen Sie sich explizit für einen ganzheitlichen Ansatz ein, der alle D&I Dimensionen nennt.
- Achten Sie darauf, dass die Diversity Dimensionen, einschliesslich sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität und Geschlechtsausdruck/-merkmale sowie Regenbogenfamilien in Leitbild und Strategie explizit genannt werden.

- Korrekte sprachliche Formulierungen sind wichtig: Für Informationen gehen Sie aktiv auf LGBTIQ\*-Mitarbeitende, ev. aus einem internen Netzwerk zu und/oder wenden Sie sich an LGBTIQ\*-Dachverbände und Business-Netzwerke.
- Formulieren Sie auf Basis der Diversity-Strategie konkrete Ziele.
- Entwickeln Sie Ziele nicht für, sondern mit LGBTIQ\*-Mitarbeitenden gemeinsam.
- Beziehen Sie eindeutig Stellung und initiieren Sie Projekte im Bereich LGBTIQ\*.
- Streben Sie Projekte an, die bestehende spezifische Diskriminierungen oder Benachteiligungen von LGBTIQ\*-Mitarbeitenden beseitigen.
- Streben Sie Massnahmen an, die allen Mitarbeitenden offenstehen oder zugutekommen, nicht nur LGBTIQ\*-Mitarbeitenden.
- Entwickeln Sie Projekte und Massnahmen nicht für, sondern mit LGBTIQ\*-Mitarbeitenden gemeinsam.

### Handlungsfeld 2: Führung und Organisation

Das Thema LGBTIQ\* erhält dann Gewicht und Unterstützung, wenn es von internen Sponsor\*innen getragen wird und Fachstellen und/oder Personen im HR/Diversity Management explizit mit dem Thema beauftragt werden. Straight Allies sind heterosexuelle Personen, die als Botschafter\*innen und Multiplikator\*innen wirken. Interne LGBTIQ\*-Netzwerke tragen zur Sichtbarkeit von LGBTIQ\*-Menschen und -Anliegen bei und fungieren als Plattform zum Austausch zwischen und mit LGBTIQ\*-Menschen. Sie initiieren und/oder unterstützen Projekte und beschaffen und vermitteln Informationen.

- Schaffen Sie eine Diversity Fachstelle, die sich explizit auch mit dem Thema LGBTIQ\* beschäftigt.
- Stellen Sie Mittel und Ressourcen zur Verfügung, damit sich die Fachstelle mit dem Thema LGBTIQ\* auseinandersetzen und Projekte initiieren/begleiten kann.

- Finden Sie eine\*n Executive Sponsor\*in für das Thema LGBTIQ\*, der oder die sich für das Thema einsetzt.
- Finden Sie Straight Allies, die sich für das Thema aussprechen.
- Ermuntern/ermöglichen Sie deren Sichtbarkeit.
- Initiieren oder unterstützen Sie die Gründung eines internen LGBTIQ\*-Netzwerks.
- Geben Sie LGBTIQ\*-Netzwerken einen sicheren und verlässlichen Rahmen.
- Ermöglichen Sie, dass das LGBTIQ\*-Netzwerk für alle offen steht, indem Sie bei Bedarf auch entsprechende Strukturen ermöglichen.
- Fördern Sie die Initiativen des internen LGBTIQ\*-Netzwerks ideell und kommunikativ, insbesondere aber auch durch die Bereitstellung von Informationen, Mitteln und Ressourcen.



## Handlungsfeld 3: Externe Kommunikation und Kooperation

Wie offen und inklusiv ein Unternehmen/eine Organisation ist, wird von potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden wahrgenommen. So stärkt ein ganzheitliches Diversity Management die Arbeitgebendenattraktivität. Öffentliches LGBTIQ\*-Engagement schlägt sich auch positiv in der Unternehmens-/Organisationskultur nieder und wirkt als Katalysator für Gleichstellungsfragen.

- Kommunizieren und engagieren Sie sich nicht nur intern, sondern auch extern: Zeigen Sie, dass Ihnen das Thema wichtig ist.
- Identifizieren Sie Key-Stakeholder für das Thema LGBTIQ\*.
- Äussern Sie sich öffentlich positiv zu Gleichstellung/Inklusion von LGBTI Menschen (z. B. über einen offenen Brief, eine Anzeigen- Kampagne, durch Interviews von Führungskräften in Medien usw.).
- Sprechen Sie LGBTIQ\*-Kund\*innen explizit an (z. B. durch inklusive Sprache, Werbung in LGBTIQ\*-Medien, Gay Marketing, usw.)
- Werben Sie mit Botschaften / Abbildungen, die einen LGBTIQ\*Kontext und/oder alternative Familienmodelle explizit abbilden.
- Kommunizieren Sie Ihr LGBTIQ\*-Engagement auch explizit gegenüber Kund\*innen/ Lieferant\*innen/ Kooperationspartner\*innen.
- Posten Sie auf Ihrer Webseite konkrete Statements zu LGBTIQ\*.
- Unterstützen Sie eine NGO, die die Anliegen von LGBTIQ\*-Menschen und/oder Regenbogenfamilien vertritt (Dachorganisationen, Business-Netzwerke, usw.).
- Unterstützen Sie eine LGBTIQ\*-Veranstaltung (z. B. Pride, LGBTIQ\*- Sportveranstaltung/Film- oder Kulturtag, usw.).
- Unterstützen Sie Mitarbeitende, die an LGBTIQ\*-Veranstaltungen teilnehmen (finanziell, mit Ressourcen, usw.).
- Durch einen Auftritt als Unternehmen an einer Pride (z. B. mit einem Wagen, einer Fussgruppe mit Logo versehenem T-Shirt oder einem Infostand) unterstützen Sie Ihre Sichtbarkeit und leisten einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag für die Inklusion von LGBTIQ\*-Menschen.
- Motivieren Sie Führungskräfte (Executive Sponsor\*innen) als Gast an öffentlichen Veranstaltungen zum Thema LGBTIQ\* (z. B. an Podiumsdiskussionen) teilzunehmen und/oder ein Patronat für eine entsprechende Veranstaltung zu übernehmen.

## Handlungsfeld 4: Qualitätsmanagement

Ein Diversity Controlling erlaubt die Überprüfung der Effektivität von Massnahmen und eine gezielte Umsetzung und Weiterentwicklung von Strategien und Zielen. In Mitarbeitendenumfragen können nur durch gezielte Fragen zu Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz entsprechende Handlungsfelder identifiziert werden. Auch hier transportiert eine inklusive Sprache ein entsprechendes Bewusstsein und lädt auch LGBTIQ\*-Mitarbeitende ein, sich einzubringen.

- Nutzen Sie die Chancen eines Diversity Controllings zur Überprüfung und Weiterentwicklung Ihrer Strategien, Ziele und Massnahmen. Eine gute Option ist eine Diversity Scorecard.
- Fragen Sie in Mitarbeitendenumfragen auch nach Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Fragen nach Arbeitsklima und Stimmung sind wenig spezifisch.
- Die explizite Frage nach sexueller Orientierung und Geschlechtsidentität in anonymen Mitarbeitendenumfragen wird konträr diskutiert. Finden Sie gemeinsam mit LGBTIQ\*-Mitarbeitenden eine intern stimmige Lösung.

## Handlungsfeld 5: Personal

Die Vielfalt der Belegschaft wirkt als strategischer Erfolgsfaktor. Eine offene und inklusive Unternehmens-/Organisationskultur fördert die Produktivität und Kreativität von Mitarbeitenden, führt zu grösserer Arbeitszufriedenheit, mehr Teamgeist und stärkerer Mitarbeitendenbindung.

- Seien Sie in allen Projekten und Massnahmen und in deren Kommunikation jederzeit inklusiv, ehrlich und überzeugend und achten Sie jederzeit auf eine inkludierende Sprache.
- Stellen Sie sicher, dass alle Reglemente und Dokumente die vollständige Gleichstellung von Mitarbeitenden unabhängig von sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität, Geschlechtsausdruck/-merkmalen und Familienform sicherstellen.
- Seien Sie gleichzeitig soweit wie möglich flexibel bei spezifischen Bedürfnissen von LGBTIQ\*-Mitarbeitenden (bspw. Namensänderung, drittes Geschlecht, alternative Familienformen).
- Gestalten Sie interne Dokumente und Formulare zivilstands- und geschlechtsneutral und schliessen sie auch alternative Familienmodelle mit ein.
- Führen Sie Bewerbungsverfahren offen und inkludierend, vermeiden Sie Stereotypen, achten Sie auf implicit biases.
- Benennen Sie den Schutz vor Mobbing und Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung, Geschlechtsidentität und Geschlechtsausdruck/-merkmalen sowie alternativen Familienformen explizit in den Verhaltensgrundsätzen/Personalrichtlinien.
- Machen Sie alle Führungskräfte im Rahmen von Führungskräfte trainings mit dem Thema sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und Geschlechtsausdruck/-merkmale sowie Regenbogenfamilien vertraut.
- Bieten Sie entsprechende Schulungen auch für Mitarbeitende an.
- Bauen Sie Angebote und Massnahmen in den Bereichen sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität, Geschlechtsausdruck/-merkmalen und Familienform aus. Sensibilisieren Sie entsprechend.
- Implementieren Sie Angebote und Massnahmen, die die Inklusion spezifisch auch von Trans-Menschen sicherstellen, bspw. indem Sie das Tragen von geschlechtsneutraler Arbeitskleidung ermöglichen.
- Genehmigen Sie die Änderung von Vornamen, Anrede und Pronomen (in Dokumenten, auf Websites, bei E-Mail-Adressen usw.) auf Wunsch von Mitarbeitenden unabhängig von amtlichen Dokumenten oder Transition.
- Machen Sie Mitarbeitende auf Informationen und Beratungsangebote zu Mobbing und Diskriminierung auch aufgrund der sexuellen Orientierung, Geschlechtsidentität und Geschlechtsausdruck/-merkmalen sowie alternativen Familienformen aufmerksam.
- Nehmen Sie Berichte von Benachteiligung, Diskriminierung und Mobbing auch aufgrund sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität, Geschlechtsausdruck/-merkmalen und Familienform ernst. Gehen Sie konsequent vor.
- Finden Sie Rollenmodelle.

Charta der Vielfalt (2020). Chancen und Vorurteile. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/chancen-und-vorteile/>. Zugriffen: 7.7.2020

Eisner, L. & Hässler, T. (2019). National LGBTIQ\* Survey 2019. University of Lausanne, University of Zurich & University of Washington.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1996): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, New York.

Itam, U. & Bagali, M. M. (2018). Diversity and inclusion management. A focus on employee engagement. In *Management techniques for a diverse and cross-cultural workforce* (pp. 149–171). Hershey PA, USA: IGI Global, Business Science Reference.

Kinne, P. (2016). *Diversity 4.0*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Redaktion Handelszeitung (2018). TOP 500. Die grössten Unternehmen der Schweiz. Handelszeitung, 8-21. Zürich: Ringier Axel Springer Schweiz AG.

Wondrak, M. (2014). *Das Konzept Diversity and Inclusion*. <https://www.anti-bias.eu/anti-bias/diversity-inclusion-1/>. Zugriffen: 13.7.2020

## Institut New Work, Berner Fachhochschule, Wirtschaft

Das Institut New Work (INW) der Berner Fachhochschule Wirtschaft begleitet Unternehmen, Organisationen, Personalverantwortliche und Führungskräfte in der Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen und Organisationsformen. Es untersucht die Entwicklung und Gestaltung neuer Arbeits- und Organisationsformen im Kontext zunehmender Flexibilisierung und Digitalisierung. Der Fokus liegt dabei auf den Entwicklungswegen hin zu offenen und inklusiven Organisationskulturen und zu neuen flexibilisierten Arbeitsformen. Durch den engen Kontakt mit der Pra-

xis, eigener Forschung und den Austausch im Netzwerk nationaler und internationaler Expert\*innen werden die aktuellen Entwicklungen in den Bereichen HRM, neue Arbeits- und Organisationsformen, Diversity and Inclusion, Achtsamkeit und Positive Leadership verfolgt und gestaltet. Das INW bietet praxisorientierte Dienstleistungen auf der Basis von aktueller Forschung und Good Practice in den Bereichen anwendungsorientierte Forschung, Beratung, Coaching und Weiterbildung.

# Interviewte Unternehmen

36 Aebi Schmidt Holding AG  
Alpiq AG  
Bank Vontobel  
Basellandschaftliche Kantonalbank  
Bundesverwaltung, Département fédéral des finances  
DFF  
Denner AG  
Energie Wasser Bern  
Fachhochschule Ostschweiz  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Groupe E SA  
Hochschule für Wirtschaft Zürich  
Infinigate Holding AG  
Luzerner Kantonalbank  
Neue Aargauer Bank AG  
Pädagogische Hochschule Zürich  
RUAG Holding AG  
SAP Schweiz AG  
Schindler Aufzüge  
SRG SSR  
Stadt Zürich  
Stadtverwaltung Bern  
Tissot SA  
Université de Genève  
Ypsomed Holding AG  
Zürcher Hochschule der Künste  
Zürcher Kantonalbank

12 Unternehmen möchten anonym bleiben.



**Berner Fachhochschule  
Wirtschaft**

Institut New Work  
Brückenstrasse 73  
CH-3005 Bern  
Telefon +41 31 848 34 00  
[wirtschaft@bfh.ch](mailto:wirtschaft@bfh.ch)  
[wirtschaft.bfh.ch](http://wirtschaft.bfh.ch)

**Kontakt**

Prof. Dr. Andrea Gurtner, Leiterin Institut New Work  
Telefon +41 31 848 34 60  
[andrea.gurtner@bfh.ch](mailto:andrea.gurtner@bfh.ch)

